



universität
wien

Masterarbeit

Titel der Masterarbeit:

„Unternehmenskultur und Customer Relationship Management in Bezug auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität anhand einer empirischen Studie“

Verfasser:

Anthony Crow, Bakk.

Angestrebter akademischer Grad:

Master of Science (MSc)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt: Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreuer: ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	II
Tabellenverzeichnis.....	III
Kapitel 1: Einleitung.....	1
1.1 Einführung.....	1
1.2 Problemstellung der Arbeit.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
1.4 Beschreibung der zwei Franchise-Restaurants TGI Friday's und Salud	3
1.4.1 Salud	3
1.4.2 TGI Friday's	3
Kapitel 2: Franchising.....	5
2.1 Grundlagen	5
2.1.1 Der Begriff Franchising	5
2.1.2 Interessante Vor- und Nachteile des Franchisings	7
2.1.3 Erfolgsfaktoren im Franchising	9
2.1.4 Risiken des Franchisings.....	12
2.1.5 Rechtliche Rahmenbedingungen des Franchisings.....	14
2.1.9 Franchising in Österreich.....	14
Kapitel 3: Das Customer Relationship Management.....	16
3.1 Einführung.....	16
3.2 Kundenzufriedenheit	17
3.2.1 Das KANO- Modell	21
3.3 Kundennähe.....	22
3.4 Kundenbindung.....	24
3.5 Kundenloyalität	26
3.6 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.....	30
3.7 Erfolgsfaktoren der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.....	34
3.7.1 Unternehmenskultur als grundlegender Erfolgsfaktor	35
3.7.2 Mundpropaganda.....	40
3.7.3 Beschwerden als Basis zukünftiger Kundenzufriedenheit	43
3.7.4 Die richtige Standortwahl.....	46
Kapitel 4: Reputation	48

4.1 Einleitung	48
4.2 Marke und Image	49
4.3 Die Abgrenzung zwischen Identität, Image und Reputation	54
4.3 Die Beziehung zwischen Vertrauen und Reputation	55
4.4 Einflussfaktoren der Reputation und der Zusammenhang zum Unternehmenserfolg	56
Kapitel 5: (Unternehmens-) Kultur	59
5.1 Die kulturelle Bedeutung einer Produktmarke	59
5.1.2 Bedeutung der Kultur im Allgemeinen	59
5.1.2 Produkte als Träger der Kultur	60
5.1.3 Kulturelle Kategorien	63
5.2 Kulturkonzepte nach Hofstede	63
5.2.1 Einleitung	63
5.2.2 Das Konzept von Geert Hofstede	64
5.2.3 Die fünf Kulturdimensionen nach Geert Hofstede	66
5.2.4 Das Konzept von Fons Trompenaars	68
Kapitel 6: Zusammenfassung des theoretischen Teils und Beschreibung der empirischen Studie	69
6.1 Zusammenfassung des theoretischen Teils	69
6.2 Beschreibung der empirischen Studie	69
6.2.1 Der Fragebogen	69
6.2.2 Datenerhebung und Schritte der Analyse	70
6.2.3 Das Modell	71
6.2.4 Beschreibung der Hypothesen	73
Kapitel 7: Die Empirische Studie	75
7.1 Deskriptive Analyse	75
7.2 Die Reliabilitäts- und Faktorenanalyse	83
7.2.1 Einleitung	83
7.2.2 Die Reliabilitätsanalyse	84
7.2.3 Die Faktorenanalyse	85
7.3 Regressionsanalyse	92
7.3.1 Die univariate Regressionsanalyse	92
7.3.2 Die multivariate Regressionsanalyse	93
7.4 Die Regressionsanalyse der beiden Franchiseunternehmen getrennt voneinander betrachtet	96

7.4.1 Salud	96
7.4.2 TGI Friday's	97
Kapitel 8: Schlussfolgerungen	100
Quellenverzeichnis	104
Bücher:.....	104
Journals:	112
Internetrecherche und Quellen:.....	116

Abkürzungsverzeichnis

B:	Regressionskoeffizient
CRM:	Customer Relationship Management
Diff.:	Differenz
MW:	Mittelwert
p:	Wahrscheinlichkeit
R:	Korrelation
R ² :	Bestimmtheitsmaß
ANOVA:	Analysis of Variance

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: SWOT- Analyse.....	11
Abbildung 2: Die Risiken des Franchisings	13
Abbildung 3: Die einzelnen Komponenten des CRM.....	17
Abbildung 4: Erwartete Qualität.....	19
Abbildung 5: Erwünschte Qualität	20
Abbildung 6: Begeisternde Qualität	21
Abbildung 7: Das KANO- Modell	22
Abbildung 8: Loyalitätsmodell.....	28
Abbildung 9: Entstehung der Kundenloyalität.....	30
Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität	31
Abbildung 11: Funktionsverläufe von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität	33
Abbildung 12: Zufriedenheitsmatrix	34
Abbildung 13: Unternehmenskultur	36
Abbildung 14: Mögliche Reaktionen von Kunden auf Zufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit	41
Abbildung 15: Entstehung von Images.....	52
Abbildung 16: Markenidentität	53
Abbildung 17: Zusammenhang zwischen Identität, Reputation und Image	55
Abbildung 18: Unternehmensreputation	57
Abbildung 19: Die Übertragung der Kultur manifestierte Bedeutung eines Produktes zum Konsumenten	61
Abbildung 20: Zwiebelndiagramm nach Hofstede	65
Abbildung 21: Konstrukt der Kundenloyalität.....	72
Abbildung 22: Das Modell	72
Abbildung 23: Unterschied des Geschlechts aller Testpersonen	75
Abbildung 24: Unterschied des Geschlechts der beiden Beispielunternehmen	76
Abbildung 25: Ausbildungsgrad aller Testpersonen	78
Abbildung 26: Ausbildungsgrad der Testpersonen der beiden Beispielunternehmen	78
Abbildung 27: Herkunftsländer aller Testpersonen.....	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick der Kundenbindungsinstrumente	26
Tabelle 2: Arten der virtuellen Mundpropaganda.....	42
Tabelle 3: Verbrauchermerkmale zur Segmentierung	47
Tabelle 4: Verhaltensmerkmale zur Segmentierung.....	47
Tabelle 5: Alter der Testpersonen	76
Tabelle 6: Häufigkeit der Konsumation pro Jahr / Häufigkeit der Konsumation pro Woche	77
Tabelle 7 Bereitschaft zur Beschwerde der Testpersonen von Salud	79
Tabelle 8: Bereitschaft zur Beschwerde Salud	80
Tabelle 9: Beschwerdebereitschaft der einzelnen Standorte TGI Fridays	80
Tabelle 10: Bereitschaft zur Beschwerde TGI Fridays	81
Tabelle 11: Beschwerdebereitschaft der einzelnen Standorte Saluds.....	81
Tabelle 12: Standortzufriedenheit der einzelnen Standorte.....	82
Tabelle 13: Bedeutung der Cronbachs Alphas	83
Tabelle 14: Cronbachs Alphas aller Einflussfaktoren des Modells	84
Tabelle 15: KMO Test des Einflussfaktors Wahrgenommenen Leistung.....	85
Tabelle 16: Faktorenanalyse der Wahrgenommenen Leistung	86
Tabelle 17: KMO Test des Einflussfaktors Marke & Image	86
Tabelle 18: Faktorenanalyse von Marke & Image	86
Tabelle 19: KMO Test des Einflussfaktors Unternehmenskultur	87
Tabelle 20: Rotierte Komponentenmatrix der Variablen des Einflussfaktors Unternehmenskultur	87
Tabelle 21: Komponentenübersicht des Einflussfaktors Unternehmenskultur.....	87
Tabelle 22: KMO- Test des Einflussfaktors Kundenzufriedenheit.....	88
Tabelle 23: Faktorenanalyse der Kundenzufriedenheit	88
Tabelle 24: Chi- Quadrat Test des Einflussfaktors Wiederkaufsabsicht	88
Tabelle 25: Überprüfung der Zusammengehörigkeit der Variablen des Einflussfaktors Wiederkaufsabsicht	89
Tabelle 26: Item- Skalastatistik des Einflussfaktors Mundpropaganda.....	89
Tabelle 27: KMO Test des Einflussfaktors Mundpropaganda.....	89
Tabelle 28: Extraktion des Einflussfaktors Mundpropaganda.....	90
Tabelle 29: Kommunalitäten- Tabelle des Einflussfaktors Mundpropaganda.....	90

Tabelle 30: KMO Test des Einflussfaktors Kundenloyalität	90
Tabelle 31: Extraktion bezüglich der Kundenloyalität	91
Tabelle 32: Faktorenanalyse der Kundenloyalität.....	91
Tabelle 33: Die Hypothesen des Modells und ihre univariaten Korrelationsmaße.....	92
Tabelle 34: Modellzusammenfassung der Kundenzufriedenheit	94
Tabelle 35: Übersicht aller Einflussfaktoren bezüglich der Kundenzufriedenheit	94
Tabelle 36: Modellzusammenfassung der Kundenloyalität	95
Tabelle 37: Übersicht aller Einflussfaktoren bezüglich der Kundenloyalität.....	95
Tabelle 38: Regressionsanalyse des Beispielunternehmens Salud	96
Tabelle 39: Auswirkung der einzelnen Faktoren auf die Kundenzufriedenheit des Restaurants Salud.....	96
Tabelle 40: Modellerklärung des Einflussfaktors Kundenloyalität des Restaurants Salud	97
Tabelle 41: Auswirkungen der einzelnen Faktoren auf die Kundenloyalität des Restaurants Salud.....	97
Tabelle 42: Regressionsanalyse des Beispielunternehmens TGI Fridays	97
Tabelle 43: Auswirkungen der einzelnen Faktoren auf die Kundenzufriedenheit des Restaurants TGI Fridays	98
Tabelle 44: Modellerklärung des Einflussfaktors Kundenloyalität des Restaurants TGI Fridays	98
Tabelle 45: Auswirkungen der einzelnen Faktoren auf die Kundenloyalität des Restaurants TGI Fridays	99

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich für die Unterstützung meiner Magisterarbeit bei meinem Betreuer, Prof. Dr. Josef Windsperger bedanken, der stets als Ansprechpartner für mich zur Verfügung stand. Seine konstruktive Kritik und sein sachliches Feedback sowie die fachliche Betreuung haben mich sehr unterstützt.

Ich möchte auch meiner Freundin danken, für die alltägliche Unterstützung und ihrer Hilfe während der gesamten Studienzeit.

Ebenfalls danke ich meinen Eltern, die immer großes Interesse an meiner Arbeit zeigten und mir stets helfend zur Seite gestanden sind.

Kapitel 1: Einleitung

1.1 Einführung

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich an erster Stelle mit dem Thema des Franchisegedanken. Die Beleuchtung von Problemstellungen sowie Grundlagen des Franchisings dienen als Basis. Ebenso werden Erfolgsfaktoren, Risiken sowie Vor- und Nachteile näher beleuchtet. Die Auseinandersetzung mit dem System des Franchisings anhand von zwei Beispielunternehmen, TGI Friday's sowie Salud, verdeutlicht interessante Aspekte. In der Vorbereitungsphase wurde jedem Studenten freigestellt für welche zwei Franchiseunternehmen er sich entscheiden kann. Als regelmäßiger Konsument beider Restaurants wurde es eine tolle Angelegenheit anhand dieser Beispiele die vorliegende Arbeit zu schreiben.

Ein weiteres wichtiges Thema dieser Diplomarbeit ist das Customer Relationship Management.

Die Generierung wirtschaftlicher Vorteile durch Involvierung entscheidender Ziele des CRM, wie beispielsweise Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, werden erörtert und dienen auch als Grundlage der empirischen Studie. Diese zeigt sehr deutlich auf, wie relevant die theoretischen Themen dieser Arbeit in der Praxis sind.

Die Reputation der beschriebenen Restaurants, außerdem Kulturkonzepte und die nähere Auseinandersetzung mit verschiedenen Faktoren zum Begriff Kultur zeigen auf, dass die Einbeziehung unterschiedlicher Elemente im wirtschaftlichen und kulturellen Bereich wichtige Faktoren für die erfolgreiche Führung eines Franchiseunternehmens darstellen.

Ein weiterer Hauptteil der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit der empirischen Studie. Sie ist teilweise eine international vergleichbare Studie und zeigt interessante unterschiedliche Auffassungen der Testpersonen an den verschiedensten Standorten auf.

Durch die intensive Beschäftigung im Rahmen dieser Arbeit und durch den persönlichen Kontakt zu Führungskräften und Mitarbeitern der beiden Restaurants TGI Friday's und Salud wurde es möglich, auch interessante praktische Aspekte zu beschreiben und zu erläutern.

1.2 Problemstellung der Arbeit

In Folge dieser Arbeit wurde an erster Stelle speziell auf die einzelnen Aspekte des Customer Relationship Managements eingegangen. Vor allem die Komponenten Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität wurden dabei näher betrachtet und ausgearbeitet. Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität weisen zwei wichtige Faktoren eines Unternehmens auf, wurden daher auch in Folge der empirischen Studie in das Modell mit einbezogen und spiegeln die wichtigsten zu messbaren Variablen dessen wider.

Neben diesen zwei Komponenten wurde die Unternehmenskultur als eine interessante Variable in das Modell eingefügt um die kulturellen Unterschiede der befragten Personen sowie die der zwei Beispielunternehmen TGI Fridays und Salud in Bezug auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu erläutern. Ausgangsbasis des Modells stellen Komponenten dar die zu Kundenzufriedenheit führen sollten. Das Endergebnis der empirischen Studie spiegelt die Kundenloyalität wider. Diese setzt sich aus den einzelnen Variablen des Modells und durch das Zwischenergebnis der Kundenzufriedenheit zusammen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach einer Einleitung in diese Arbeit, sowie der Einführung durch die Auseinandersetzung mit der Problemstellung werden die zwei Beispielunternehmen vorgestellt. Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem Thema des Franchisings, gefolgt von Kapitel 3, welches sich näher mit den einzelnen Komponenten des Customer Relationship Management auseinandersetzt.

Der nächste große Teil der Diplomarbeit beschreibt die theoretischen Aspekte der Reputation eines Unternehmens, gefolgt von der Thematik der Kultur, welche interessante Blickwinkel aufzeigt.

Das Kapitel 6 wurde als Einführung in den größten Teil dieser Arbeit konzipiert und gliedert sich in eine Zusammenfassung des vorab beschriebenen theoretischen Teils und in den Überblick und Darstellung der folgenden empirischen Studie.

Diese, in Kapitel 7 dargestellt wird einerseits durch eine deskriptive Analyse, andererseits durch die Reliabilitäts- und Faktorenanalyse und die Regressionsanalyse erklärt.

Am Schluss erweist sich eine Zusammenfassung der gesamten Diplomarbeit, welche teilweise auch persönliche Aspekte beinhaltet, als interessantes Fazit.

1.4 Beschreibung der zwei Franchise-Restaurants TGI Friday's und Salud

1.4.1 Salud

Seit der Eröffnung des ersten Salud-Restaurants in Villach 1996 ist diese Franchise-Kette eine der beliebtesten in der Villacher Innenstadt. Im Laufe der Zeit etablierte sich Salud zu einem der erfolgreichsten südamerikanischen Franchiseunternehmen in Österreich.¹

Neben Villach ist die mexikanische Franchise-Kette auch in Klagenfurt, Spittal an der Drau, in der Wiener Innenstadt und im Wiener Donauzentrum vertreten. Geplant ist es, in naher Zukunft die Standorte auf Italien, Slowenien, Bulgarien, Ungarn und Kroatien auszuweiten.²

Das Franchiseunternehmen Salud steht für Lebensfreude, Unterhaltung, Kommunikation und Genuss und soll dem Kunden ein Gefühl an mexikanischer Lebenslust vermitteln. Ziel ist es, für die Konsumenten mittels authentischer mexikanischer Küche, dem südamerikanischen Ambiente und der Einrichtung sowie mit Hilfe der lateinamerikanischen Musik ein Reiseerlebnis nach Südamerika repräsentieren.³

1.4.2 TGI Friday's

Die Franchise-Kette Thank God it's Friday (=TGIF) hat ihren Ursprung in den Vereinigten Staaten von Amerika und ist mit 1.000 Restaurants in über 50 Ländern vertreten. Im Jahre 1965 wurde die erste Lokalität dieses Franchiseunternehmens in New York City eröffnet.⁴

Wie das Logo ist jedes Restaurant äußerlich in Rot-Weiß gehalten, und die Inneneinrichtung ist sehr rustikal gestaltet. Die Vermittlung des amerikanischen Stils spiegelt nicht nur ein wesentliches Bestreben der Lokalität wider, sondern muss auch im Falle einer Neugründung eines neuen Franchise-Partners übernommen und

¹ Quelle: www.salud.at, Zugriff am 25.07.2012

² Quelle: www.salud.at, Zugriff am 25.07.2012

³ Quelle: www.salud.at, Zugriff am 25.07.2012

⁴ Quelle: www.tgifridays.com, Zugriff am 30.07.2012

eingehalten werden. Amerikanische Details wie Autobahnschilder, Poster von Sportstars sowie laufende US-Sportübertragungen wie beispielsweise Baseball an den reichlich vorhandenen TV-Geräten sollen eine typisch amerikanische Wohnzimmeratmosphäre schaffen. Ziel dessen ist es, den Konsumenten die nordamerikanische Kultur sowie Spaß zu vermitteln.⁵

Die Absicht des amerikanischen Erfolgsunternehmens ist es, dass jeder Kunde das Restaurant mit einem Gefühl der Zufriedenheit verlässt. Außerdem soll die Vermittlung des Wohlfühlens, verdeutlicht durch nettes, hilfsbereites und authentisches Personal, dem Kunden die Möglichkeit geben, neue Menschen kennen zu lernen sowie die Zeit während der Konsumation zu genießen.⁶

In jedem TGI Friday's Restaurant hängen Bilder an den Wänden, um den Kunden die Werte des Unternehmens zu verdeutlichen. Ein riesiger Mars-Riegel, der für Genuss steht, ein Abraham-Lincoln-Poster für die Integrität, ein Zirkus-Elefant, um das Gleichgewicht und die Ausgeglichenheit widerzuspiegeln, sowie eine große silberne Brille als Zeichen der Exzellenz sind nur einige Beispiele der Bilder, welche die fundamentalen Werte von TGI Friday's verkörpern.⁷

Die Vermittlung der amerikanischen Kultur stellt demnach ein Basisziel der Restaurant-Kette dar und ist verantwortlich dafür, dass TGI Friday's zu einem der erfolgreichsten Franchise-Restaurants wurde.⁸

⁵ Quelle: www.tgifridays.com, Zugriff am 30.07.2012

⁶ Quelle: www.tgifridays.com, Zugriff am 30.07.2012

⁷ Quelle: www.tgifridays.com, Zugriff am 30.07.2012

⁸ Quelle: www.tgifridays.com, Zugriff am 30.07.2012

Kapitel 2: Franchising

2.1 Grundlagen

2.1.1 Der Begriff Franchising

Der Ursprung und die Idee von Franchising wurde das erste Mal im mittelalterlichen Frankreich praktiziert und definiert.⁹

Heutzutage ist Franchising ein wichtiger Bestandteil in unserem wirtschaftlichen Umfeld und gewinnt noch immer weiter an Popularität. Allerdings ist zu beobachten, dass aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungen in verschiedenen Ländern sowie aufgrund der fehlenden juristischen Grundlagen eine klare Interpretation des Begriffs Franchising fehlt. In der Literatur liegen zwar genügend Bestimmungs- und Abgrenzungsversuche vor, allerdings hat sich die Definition von *Erich Kaub* aus den 1970er Jahren als eine der wichtigsten herausgestellt.¹⁰

Seine von ihm entwickelte Definition des Begriffs Franchising wird auch im Ethikkodex vom österreichischen Franchise Verband angeführt:¹¹

„Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmer auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Das System tritt am Markt einheitlich aufgrund wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung eines systemkonformen Verhaltens.

Das Leistungsprogramm des Franchisegebers ist das Franchise-Paket. Es besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz und Organisationskonzept, der Gewährung von Schutzrechten, der Ausbildung des Franchisenehmers und der Verpflichtung des Franchisegebers, den Franchisenehmer aktiv und laufend zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln. Der Franchisenehmer ist im eigenen Namen und für eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchise-Paket

⁹ Vgl. Bellone/Matla (2010), S.13

¹⁰ Vgl. Seidel (1997), S.27

¹¹ Kaub (1992), S. 162

gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbetrag liefert er Arbeit, Kapital und Informationen.“

Da die vorliegende Diplomarbeit unter anderem auch ein amerikanisches Franchiseunternehmen behandelt, ist es von Bedeutung, die Begriffsdefinition von Franchising im angloamerikanischen Raum näher zu erläutern. Grundsätzlich wird hier zwischen zwei Formen unterschieden, einerseits dem „Trade Name (Product-) Franchising“, andererseits dem „Business Format Franchising“. Im Gegensatz zum Business Format Franchising geht es beim Trade Name Franchising, welches als die traditionellere Form des Franchisings bezeichnet wird, im Wesentlichen um den Warenvertrieb bzw. um die Herstellung. Signifikant für das Business Format Franchising ist die Einbindung des Know-hows, der Markenlizenzierung und des geschäftlichen Systems als Gesamtheit für den Vertrieb von Waren und/oder Dienstleistungen.¹²

Im Gegensatz zu der Zeit, in der im Franchising vorwiegend das Produkt und dessen Vertrieb im Vordergrund standen, gibt es heutzutage vorwiegend serviceorientierte und komplexere Franchise-Modelle. Das Business Format Franchising hat sich weltweit in den verschiedensten Branchen, wie unter anderem in der Handwerks-, Produktions-, oder auch in der Dienstleistungsbranche, etabliert und findet somit auch bei Privatpersonen großen Anklang. Franchising bietet daher vielen Personen die Möglichkeit, sich beruflich weiterzuentwickeln und in die Welt der Selbstständigkeit einzutreten. Durch das Business Format Franchising hat sich der Wiedererkennungswert der einzelnen Geschäftsstellen mit konstanter vom Standort unabhängiger Qualität deutlich vergrößert.¹³

Um die Markt- sowie Wettbewerbssituation großer und kleiner Unternehmen mit dem Vorteil der Marktnähe zu erzielen, ist die Grundidee des Franchisings, Spezialisierungs-, Produktivitäts- und Rationalisierungspotentiale dieser bestmöglich zu kombinieren.¹⁴

¹² Vgl. Skaupy (1995), S.2-4

¹³ Vgl. Bellone/Matla (2010), S.14-15

¹⁴ Vgl. Clemens (1988), S.12

2.1.2 Interessante Vor- und Nachteile des Franchisings

Einleitend kann gesagt werden, dass der Erfolg von Franchising unter anderem von der Qualität des Verhältnisses des Franchisenehmers und Franchisegebers abhängig ist. Dieses Verhältnis wird stark durch Faktoren beeinflusst wie beispielsweise durch Vertrauen, Kooperation und auch durch das Verständnis für alle Aspekte des Geschäfts. Viele Probleme in Bezug auf das Verhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer beruhen auf asymmetrischer Informationsverteilung, denn in der Praxis liegt oft der Sachverhalt vor, dass eine Person über mehr Information verfügt als die andere. Franchising als Geschäftsmodell bietet interessante Möglichkeiten sowohl für Franchisenehmer als auch für Franchisegeber. Das Verhältnis funktioniert am besten, wenn dieses symbiotisch ist. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass es in solch einer Zusammenarbeit zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber zahlreiche Vor- und Nachteile gibt.¹⁵

Ein Vorteil für einen Franchisenehmer ist, dass dieser sich in ein Geschäftskonzept, welches sich schon bewährt hat, einkauft. In diesem Fall ist das Franchising-Konzept schon länger im Gange, die Konsumenten sind mit dem Unternehmen vertraut und das Produkt oder die Dienstleistungen sind bekannt. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Franchiseanbieter Unterstützung, wie zum Beispiel bei der Auswahl der Niederlassung, sowie dessen Konstruktion und Marketing etc. kontinuierlich für sich gewinnen kann. Sofern dies erforderlich sein sollte, kann der Franchisenehmer außerdem technische, operative und auch Managementunterstützung erlangen.¹⁶

Somit ist es auch einer unerfahrenen Person möglich, rascher und möglicherweise erfolgreicher in die neue Berufswelt einzusteigen. Verglichen mit einer Neugründung kann es auch von Vorteil sein, dass möglicherweise weniger Kapital benötigt wird, um ein Franchiserestaurant aufzubauen. Obwohl es im Geschäftsleben immer Risiken gibt, kann Franchising diese allerdings reduzieren. Grund dafür ist das schon vorhandene und bewiesene System, welches man als Franchisenehmer übernimmt.

¹⁵ Vgl. Khan (1999), S.63-80

¹⁶ Vgl. Khan (1999), S.64-80

Obwohl alle der hier genannten Vorteile nicht garantiert sind, treffen sie jedoch für die meisten bekannten Franchisesysteme zu.¹⁷

Die meisten möglichen Nachteile eines Franchisesystems entstehen häufig aus einem nicht funktionierenden Verhältnis zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber. Solch ein Verhältnis führt auch oft zu Unzufriedenheit. Ein möglicher Nachteil kann sein, dass anfängliche Erwartungen, sowohl persönlicher als auch wirtschaftlicher Natur, eventuell nicht erfüllt werden. Außerdem kann es möglich sein, dass Euphorie sowie Elan zu Beginn der Partnerschaft durch Gefühle der eingeschränkten Freiheit verdrängt werden. Jeder Franchisenehmer ist bis zu einem gewissen Grad ein selbstständiger Unternehmer, allerdings können Franchisegeber viele eigene unternehmerische Wünsche behindern. Unzufriedenheit kann auch entstehen, wenn sich der Franchisenehmer zu abhängig von den Ratschlägen des Franchisegebers macht. Ein weiterer möglicher Nachteil ist, dass ein Franchisenehmer sich dessen bewusst sein muss, dass er Teil eines Gesamtsystems ist. Wenn es beispielsweise in einem Restaurant der gesamten Kette zu einer Lebensmittelvergiftung kommt, kann dies automatisch Auswirkungen auf alle Franchisenehmer des gleichen Franchisesystems, unter anderem durch Medienberichte haben. Wie für Franchisenehmer gibt es natürlich auch Vor- und Nachteile für Franchisegeber. Einer der Hauptvorteile ist, dass der Franchisegeber seinen Geschäftsbereich durch die Vergabe von neuen Franchiseverträgen erweitern kann. Franchising ist und bleibt die beste Möglichkeit, ohne viel Kapital aufbringen zu müssen die eigene Unternehmung auszubauen. Meistens trifft es in vielen Fällen zu, dass es Franchisegebern möglich ist, in größeren Mengen einzukaufen. Durch Kauf von großen Mengen reduzieren sich die Preise durch Rabatte, die Großabnehmern gewährt werden. Ein großer Vorteil für den Franchisegeber ist es außerdem, dass er seine gesamte Franchisekette dazu nutzen kann, um Ideen, Feedback, Analysen sowie Weiterentwicklungsstrategien umzusetzen und weiterzuentwickeln.¹⁸

Ähnlich wie bei Franchisenehmern bindet sich ein Franchisegeber an seine Partner. Ein Nachteil könnte daraus resultieren, dass Franchisenehmer zu viel Einfluss erlangen und da durch die Zusammenarbeit mit ihrem Franchisegeber erschwert werden kann. Grund dafür sind beispielsweise häufig unterschiedliche strategische

¹⁷ Vgl. Khan (1999), S.64-80

¹⁸ Vgl. Khan (1999), S.64-80

Vorstellungen und Ideen. Sollte ein Franchisegeber seinen zukünftigen Franchisenehmer in der Aufnahmephase nicht genau analysieren, wie zum Beispiel die Motivation oder auch seine Finanzsituation, so kann dies zu kurz- und langfristigen Problemen führen. Eine der wichtigsten Aspekte in der gesamten Zusammenarbeit zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber ist eine gesunde Beziehung sowie Kommunikationsbasis. Sollte dies vernachlässigt werden oder gar nicht vorhanden sein, kann es daraus sehr schnell zu einem massiven Nachteil kommen.¹⁹

Das Instrument der Existenzsicherung ist für das Franchising von großer Bedeutung. Dies zeigen unter anderem einige Studien, die ergeben, dass die Konkursquote im Gegensatz zu üblichen Existenzgründungen innerhalb der ersten fünf Jahre von Franchisenehmern um rund 3% niedriger ist.²⁰

2.1.3 Erfolgsfaktoren im Franchising

Im Folgenden wird mit Hilfe von einigen Erfolgselementen der Franchiseaufbau näher erläutert. Die Erfolgsfaktoren sind von großer Bedeutung und dienen der Multiplikation und der Standardisierung eines viel versprechenden Geschäftskonzepts. Die angeführten Aspekte gelten auch als Erfolgsgaranten eines Franchisingunternehmens. Grundsätzlich eignet sich eine Existenzgründung mittels Franchising für gesunde Unternehmen, da Franchising prinzipiell als eine Wachstumsstrategie von Unternehmen angesehen wird. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass elementare Grundlagen, wie zum Beispiel die Standardisierbarkeit der Leistungen sowie der Produktpalette und der Wunsch der Geschäftsleiter nach Wachstum des Unternehmens, Voraussetzungen des Existenzgründers darstellen. Eine weitere grundlegende Bedingung ist, dass ein wirtschaftlicher Erfolg absehbar ist. Als Fundament für den Franchiseaufbau braucht es eine genaue und detaillierte Unternehmensdiagnose. Die SWOT-Analyse ist dazu ein geeignetes Instrument, denn sie spiegelt sowohl Chancen und Risiken als auch unternehmensinterne sowie konzeptbezogene Stärken und Schwächen des zukünftigen Franchiseunternehmens wider. Die SWOT-Analyse ist ein wertvolles Denkinstrument und gliedert bzw. strukturiert relevante Informationen des Unternehmens. SWOT, ein englischer

¹⁹ Vgl. Khan (1999), S.64-80

²⁰ Vgl. Preisendörfer/Schüssler/Ziegler (1989), S.239

Begriff, steht für Strengths, Weakness, Opportunities und Threats. Man untersucht die Fragen, deutlich zu erkennen in der Abbildung 1, welche Stärken weist das Unternehmen auf, mit welchen Schwächen hat das Unternehmen zu kämpfen, was sind zukünftige Chancen und welche Risiken sind möglicherweise Bedrohungen für den Erfolg des Unternehmens. Das Werkzeug zwingt zur Ehrlichkeit, denn absichtliche Verfälschungen der Analyse können sich in Zukunft stark auswirken. Da Franchisesysteme sehr komplex sind, kann es sehr hilfreich sein, die SWOT-Analyse neben den essentiellen internen Bedrohungen um externe Faktoren wie zum Beispiel die Bekanntheit der Marke des Unternehmens zu ergänzen.²¹

Als weitere Analyse ist die Franchise-Wahrnehmungsanalyse zu nennen, die ursprünglich in der Persönlichkeitspsychologie eingesetzt wurde. Sie ist ein Werkzeug, welches sich mit dem Fremd-, Wunsch- und Selbstbild des Unternehmens beschäftigt. Die Wahrnehmungsanalyse ist als Ergänzung der SWOT-Analyse anzusehen und soll eine detaillierte Darstellung des gesamten Unternehmens wiedergeben.²²

²¹ Vgl. Bellone/Matla (2010), S. 35-58

²² Vgl. Bellone/Matla (2010), S. 35-58

<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">Umfeld</div> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">Unternehmen</div>	Stärken	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Ursachen vergangener Erfolge • Analyse aktueller Synergiepotentiale, die mit neuen Strategien effizienter genutzt werden können 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwachpunkte die es in Zukunft zu vermeiden gilt • Analyse der schwächsten Dienstleistung
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse offener Möglichkeiten • Analyse aktueller Trends, welche es zu verfolgen gilt 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten bezüglich der gesamtwirtschaftlichen Situation • Analyse der Wettbewerber • Analyse der Veränderung von äußerlichen Einflüssen

Abbildung 1: SWOT- Analyse²³

Der Weg zu einem Franchiseunternehmen ist eine strategische Entscheidung. Im Vordergrund dieser steht die Marke des Unternehmens, denn sie wird sowohl als die Erfolgsversicherung als auch ein Entwicklungsgarant angesehen. Eine wichtige strategische Entscheidung ist die Wahl zwischen Lizenzierung oder Franchising. Ein weiterer Punkt, den es zu erwähnen gilt, ist der Zeithorizont bis zum Franchisestart. Auch wenn das Unternehmen bisher einen erfolgreichen Betrieb demonstrieren kann, ist es wichtig, die Vorbereitung des Franchisesystems gründlich, auch in Bezug auf das Zeitmanagement, zu strukturieren. Außerdem muss definiert werden, welche geografische Expansion verfolgt werden soll. Vor allem in kleinen überschaubaren Ländern mit mäßigem Marktpotential wie Österreich ist es vonnöten, diese strategische Entscheidung gründlich zu erarbeiten. Unabdinglich ist es, sowohl kulturelle als auch sprachliche Aspekte in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen.²⁴

²³ Quelle: www.orghandbuch.de, Zugriff am 08.08.2012

²⁴ Vgl. Bellone/Matla (2010), S. 59-73

Als zukünftiger Franchisegeber ist man auf zwei Märkten aktiv: einerseits auf dem Markt des eigenen Leistungsangebots, andererseits auf dem Markt für Unternehmensneugründungen. Nachdem Franchising eine beliebte Form der Existenzgründung darstellt, sind sehr viele Konkurrenten am Markt vorhanden. Aus diesem Grund sind die Anforderungen an das eigene Unternehmen sehr hoch. Daher muss der Differenzierung des eigenen Unternehmens zu den Konkurrenzunternehmen beim Aufbau des Franchiseunternehmens große Aufmerksamkeit geschenkt werden. Von Relevanz ist es, dass Wettbewerbsvorteile einen Nutzen generieren müssen. Sich von der Masse abzuheben, eine Unique Selling Proposition zu haben, ist nicht nur wichtig, sondern oft eine Grundvoraussetzung, um erfolgreich zu sein.²⁵

2.1.4 Risiken des Franchisings

Grundsätzlich werden zwei Arten von Risiken in Bezug auf Franchising unterschieden. Auf der einen Seite die Business Risks, welchen prinzipiell jedes Unternehmen ausgesetzt ist, spiegeln bezüglich der Kooperation exogene Risiken wider.²⁶ Sie implizieren alle für ein Unternehmen wesentlichen technischen, ökonomischen, sozialen sowie politischen Risiken.²⁷

Auf der anderen Seite stehen die Risiken, welche sich aus der Kooperation selbst ergeben, und somit wären zukünftige Franchisenehmer davon nicht betroffen, würden diese nicht kooperieren. Diese auch als endogen bezeichneten Risiken lassen sich bezüglich ihrer Entstehung in Risiken aus der Kooperationsbeziehung und in Risiken aus der Kooperationsentscheidung unterscheiden. Risiken resultierend aus der Kooperationsbeziehung können einerseits aus unzureichender Leistungserfüllung des Franchisegebers oder andererseits durch weitere Franchisenehmer entstehen. Solche Risiken, welche aus der Kooperationsentscheidung resultieren, beziehen sich auf mangelhafte Informationen des Franchisenehmers, die auf Grund wichtiger Merkmale des Franchisegebers und/oder des ganzen Systems hergeleitet werden können.²⁸

²⁵ Vgl. Bellone/Matla (2010), S. 59-73

²⁶ Vgl. Jungwirth (1994), S.76

²⁷ Vgl. Mugler (1979), S.55

²⁸ Vgl. Jungwirth (1994), S.76

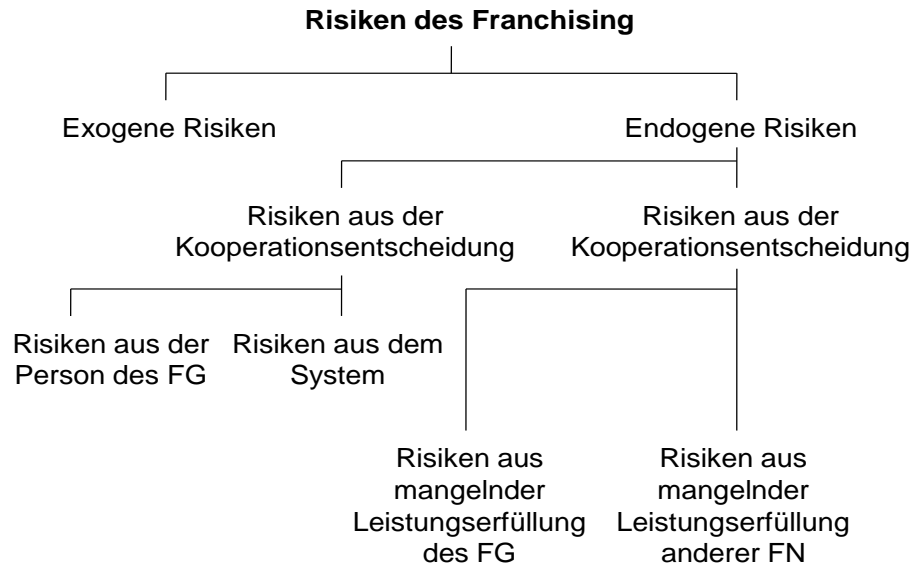


Abbildung 2: Die Risiken des Franchisings²⁹

Endogene Risiken oder auch Kooperationsrisiken i.e.S. treten in der Phase vor der tatsächlichen Kooperation auf, welche sich grundlegend auf Entscheidungen rund um die Wahl des Kooperationspartners, der jeweiligen Kooperationsbereiche sowie auf alle mit sich bringenden Variablen der Kooperationsbeziehung bezieht. Wie in der Abbildung ersichtlich ist, resultieren Risiken aus der Sicht des Franchisegebers aus den endogenen Risiken. Dies resultiert daher, dass sich der Erfolg einer guten Kooperation auf personenbezogene Elemente, wie beispielsweise Fleiß, Kompetenz, Fairness, Ehrlichkeit usw., bezieht.³⁰

Risiken aus diesen Merkmalen eines Franchisegebers können daher auftreten, da bezüglich des Franchisenehmers und dessen Kooperationspartner anfangs Informationsasymmetrie besteht.³¹

Außerdem wichtig für einen erfolgreichen Start in die Existenzgründung mittels Franchisings ist für einen Franchisenehmer die Beurteilung des Erfolgspotentials des passenden Systems.³²

²⁹ Quelle: Jungwirth (1994), S.77

³⁰ Vgl. Jungwirth (1994), S.78

³¹ Vgl. Spremann (1990), S.561-586

³² Vgl. Jungwirth (2000), S.87

Dabei gilt es zu beachten, dass die Möglichkeit zur „Franchisierbarkeit“ erfüllt sein muss, um den Erfolg des Systems zu gewährleisten. Laut *Tietz* tritt dieser nur dann ein, wenn neben weiteren externen Faktoren auch Bedingungen wie Marktfähigkeit und Eigenständigkeit des Konzepts, finanzielle Tragfähigkeit dessen sowie Konzeptaktualisierbarkeit bei Veränderungen des Marktes und Konzeptmultiplizierbarkeit mit selbständigen Partnern gegeben sind.³³

Neben den Risiken aus der Kooperationsentscheidung können Risiken allerdings auch erst im Laufe der Kooperationsbeziehung auftreten. Diese resultieren immer aus mangelnder Leistungsbereitschaft der Kooperationspartner oder entstehen infolge mangelnden Leistungspotentials und können sowohl dem Franchisegeber als auch dem Franchisenehmer zugeordnet werden.³⁴

2.1.5 Rechtliche Rahmenbedingungen des Franchisings

In Österreich gibt es für Franchising keine wirklichen gesetzlichen Regelungen. Trotzdem gilt es bei der Aufstellung eines Franchisevertrags Richtlinien und Prinzipien unter anderem des Wettbewerbs-, Arbeits-, Kartell- oder auch des Konsumentenschutzrechts zu berücksichtigen.³⁵

Obwohl es keinen eindeutigen Gesetzestext in Bezug auf die Erstellung eines Franchisevertrages gibt, sind gewisse Grundsätze vorhanden, welche zur Hilfe genommen werden können. Diese Regelungen und Leitlinien finden sich im Ethikkodex für Mitglieder des Österreichischen Franchiseverbandes wieder. Der europäische Verhaltenskodex Franchising, welcher auch als Ehrenkodex angesehen wird, beinhaltet eine Organisation der bedeutendsten Reglements und Merkmale für Franchisepartner.³⁶

2.1.9 Franchising in Österreich

Der Ursprung des Franchisings liegt in den USA 1863. Im Gegensatz dazu zeigt sich diese Geschäftsform in Österreich zum ersten Mal in den siebziger Jahren. Ungefähr 40% der heutzutage in Österreich tätigen Franchisesysteme sind auch

³³ Vgl. *Tietz* (1987), S.112

³⁴ Vgl. *Jungwirth* (1994), S.90

³⁵ Vgl. *Liebscher/Petsche* (2002), S.7

³⁶ Vgl. *Liebscher/Petsche* (2002), S.5-13

österreichischen Ursprung, wie beispielsweise Pizza Mann oder Almdudler.³⁷ Insgesamt sind rund 450 Franchisesysteme aktiv in ganz Österreich tätig.³⁸ Auf Grund der großen Anzahl an Franchisesystemen liegt Österreich im Vergleich zu weiteren europäischen Ländern im Spitzenfeld. 1986 wurde schlussendlich der österreichische Franchiseverband geschaffen.³⁹

³⁷ Vgl. Liebscher/Petsche (2002), S.3-8

³⁸ Quelle: <http://www.franchise.at/files/seiteninhalt/presse/statistiken-pdfs/analyse-der-franchise-systeme-2010.pdf>, Zugriff am 13.08.2012

³⁹ Vgl. Liebscher/Petsche (2002), S.8

Kapitel 3: Das Customer Relationship Management

3.1 Einführung

Heutzutage sind Begriffe wie Kundenzufriedenheit, Kundenbedürfnis oder auch Customer Relationship Management (CRM) in jedem Unternehmen verankert. Die Bedürfnisse und Erwartungen eines Kunden werden umso effektiver erfüllt, desto besser das Unternehmen seine Kunden analysiert und kennt.⁴⁰

Ziel des CRM ist es, langfristige, partnerschaftliche Kundenbeziehungen zu generieren um schlussendlich wirtschaftliche Vorteile zu schaffen.⁴¹

Das CRM ist also primär für die Bereiche eines Unternehmens von Bedeutung, die in direkten Kontakt zu Kunden stehen.⁴²

Kundenbindungsmanagement ist für jedes Unternehmen von großer Bedeutung und soll dazu führen, dass es unter anderem zu Kosteneinsparungen, Weiterempfehlungen, Absatzsteigerungen, größerem Vertrauen, mehr aktivem Feedback oder auch zu einer größeren Stabilität der Geschäftsbeziehungen kommt. In der folgenden Abbildung sind die Voraussetzungen für eine langfristige Kundenbeziehung und demnach die Ziele des CRM zu erkennen.⁴³

Da die einzelnen Komponenten sehr komplex sind, bezieht sich die vorliegende Arbeit, auch in Hinblick auf die empirische Studie, speziell auf die Aspekte Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.

⁴⁰ Vgl. Aigner (2010), S.13

⁴¹ Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S.19

⁴² Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S.16

⁴³ Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S.26

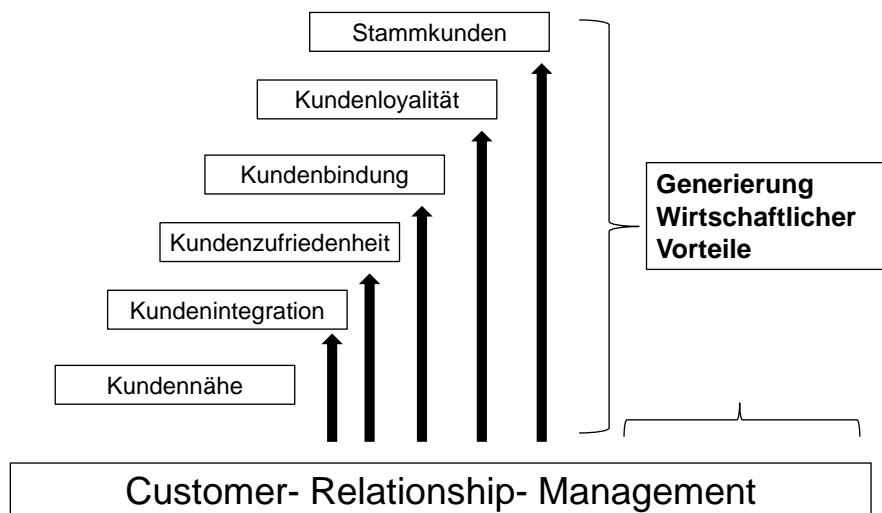


Abbildung 3: Die einzelnen Komponenten des CRM⁴⁴

3.2 Kundenzufriedenheit

Elementar für jedes Unternehmen ist es, die Kundenzufriedenheit zu steigern und diese wiederum auf zumindest gleichem Standard zu halten oder sogar weiter zu verbessern. Denn dies kann auf weitere unterschiedliche ökonomische Größen, wie beispielsweise die Steigerung des Cross-Buying-Potentials, Verringerung der Wechselbereitschaft, Verringerung der Abwanderungsrate, Steigerung der Kundentreue etc. Wirkung zeigen.⁴⁵ Im folgenden Zitat werden die Komponenten der Kundenzufriedenheit verdeutlicht. „Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines psychischen Vergleichsprozesses zwischen der wahrgenommenen Produktrealität und den Erwartungen an dieses Produkt.“⁴⁶

Wenn die Erwartungen eines Kunden erfüllt oder sogar übertroffen werden, ist dieser zufrieden und begeistert. Kundenzufriedenheit wird daher im Falle eines Restaurantbesuches von einem Dienstleistungsnehmer erlebt, wenn er die geforderte Leistung erhält und seine Erwartungen befriedigt werden. Längere Treue zum Unternehmen,

⁴⁴ Quelle: Schumacher/Meyer (2004), S.26

⁴⁵ Vgl. Bruhn/Murmann (1998), S.1

⁴⁶ Scharnbacher/Kiefer (1998), S.7

zukünftige Kaufabsichten, positive Mundpropaganda usw. spiegeln die Absichten eines zufriedenen Kunden wider. Grundsätzlich ist Kundenzufriedenheit subjektiv und abhängig von den Eigenschaften des Kunden. Eine interessante Definition in Bezug auf Kundenzufriedenheit zeigt Thomas C. Sigrist:⁴⁷

„Die Wichtigkeit einer loyalen Kundschaft kann daran erkannt werden, dass selbst ein Unternehmen mit einer Kundenbindungsrate von 90% alle fünf Jahre fast 50% des Kundenstamms verliert. Durch eine Senkung der Kundenabwanderungsrate um nur 5% lässt sich der Gewinn des Unternehmens langfristig um bis zu 85% steigern. Des Weiteren weisen loyale Kunden eine erhöhte Fehlertoleranz auf, wirken hierdurch als Testbasis für die Einführung neuer Produkte und treten als Fürsprecher der Marke auf.“⁴⁸

Die Qualität der Leistung des Unternehmens ist Voraussetzung für das Ausmaß der Kundenzufriedenheit. Dies zeigen drei Ebenen der Kundenzufriedenheit, welche in die erwartete (a), erwünschte (b) und in die begeisternde (c) Qualität unterschieden werden.⁴⁹

a) Erwartete Qualität⁵⁰

Grundsätzlich wird der Kunde konsumieren, wenn die Erwartung gegenüber dem Produkt eintrifft. In der unten angeführten Abbildung ist zu erkennen, dass es zu keiner Steigerung der Kundenzufriedenheit führt, wenn dem Kunden weitere Werte vermittelt werden.

⁴⁷ Sigrist, Markenloyalität (2001), S.1-20

⁴⁸ Sigrist, Markenloyalität (2001), S.1-20

⁴⁹ Vgl. Kessler (1999), S.59-60

⁵⁰ Vgl. Buchstätter/Fischer (2002), S.20

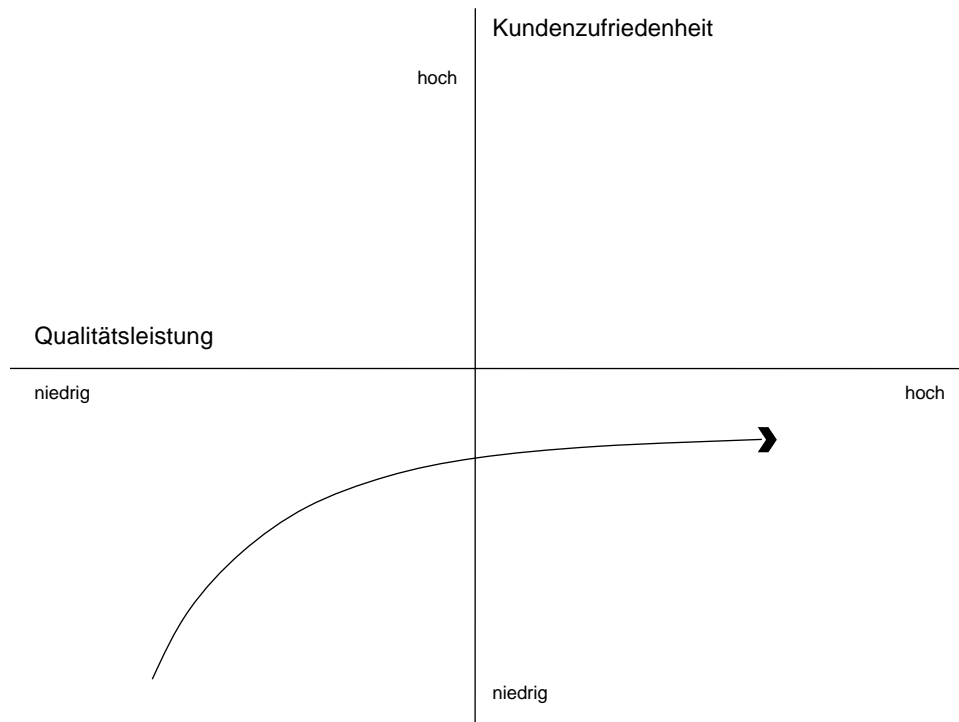


Abbildung 4: Erwartete Qualität⁵¹

b) Erwünschte Qualität⁵²

Kunden sind sich der Qualitätssteigerung der Dienstleistung oder des Produkts zwar bewusst, allerdings wird diese mögliche Steigerung oftmals selbst nicht gefordert. Daher ist es für das Unternehmen wichtig, die Verbesserung erkennbar zu machen und anzubieten. In der folgenden Grafik ist der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Steigerung der Qualität deutlich zu erkennen.

⁵¹ Quelle: Kessler (1996), S.60

⁵² Vgl. Buchstätter/Fischer (2002), S.21

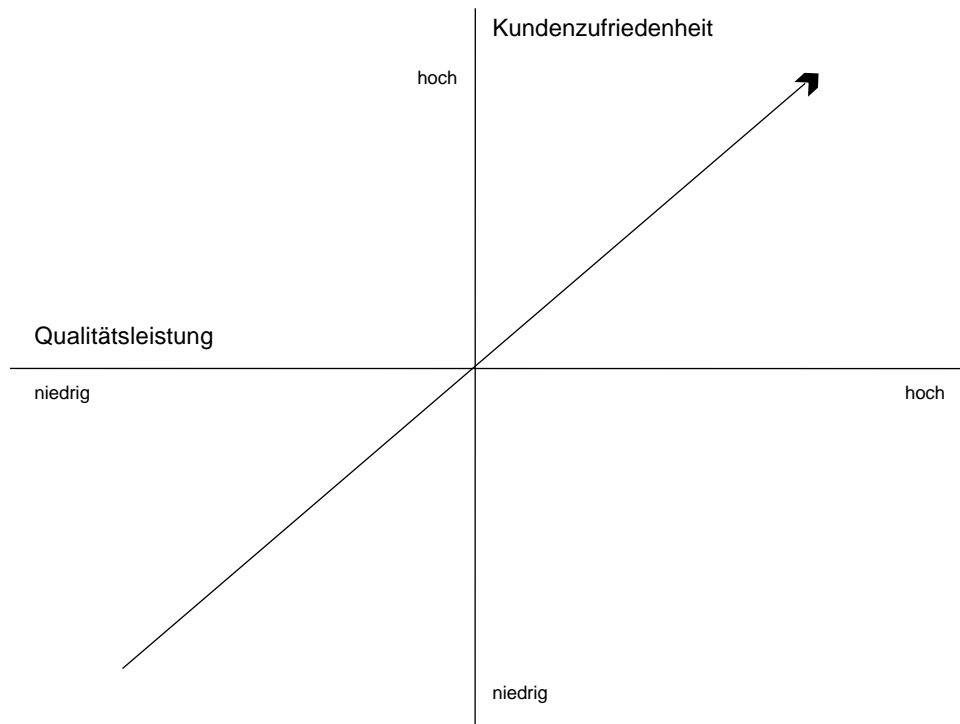


Abbildung 5: Erwünschte Qualität⁵³

c) Begeisternde Qualität⁵⁴

Die Kundenzufriedenheit wird immens steigen, wenn der Kunde nicht mit den Leistungen der begeisternden Qualität rechnet. In Abbildung 6 ist erkennbar, dass es möglich ist, dass die Kundenzufriedenheit immens steigt. Trotzdem ist zu erwähnen, dass diese Leistungen schnell zur erwarteten Qualität werden können.

⁵³ Quelle: Kessler (1996), S.60

⁵⁴ Vgl. Buchstätter/Fischer (2002), S.21

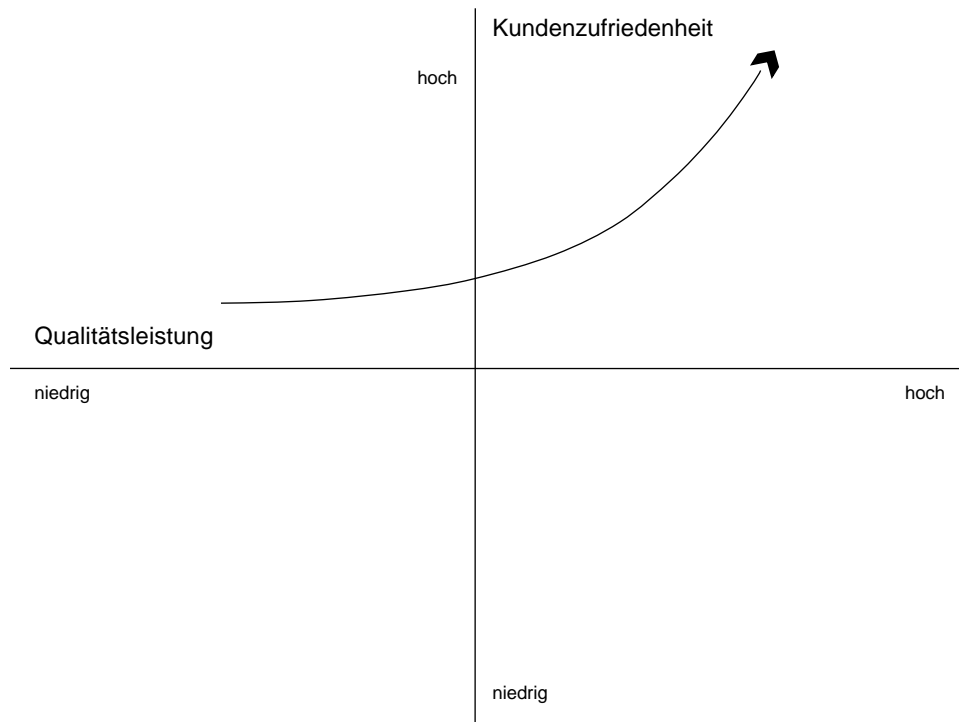


Abbildung 6: Begeisternde Qualität⁵⁵

3.2.1 Das KANO- Modell

Um die Entstehung der Kundenzufriedenheit genauer zu erläutern hilft unter anderem das KANO- Modell, welches drei Zufriedenheitsfaktoren differenziert.⁵⁶

An erster Stelle das „Must-be“ Kriterium, dass zu großer Kundenunzufriedenheit führt, im Falle der Nichterfüllung der vom Kunden empfundenen selbstverständlichen Basisanforderungen.⁵⁷

Der zweite Zufriedenheitsfaktor stellt die Leistungsanforderung dar (One-dimensional), die sich zum Beispiel bei Gastronomiebetrieben durch eine freundliche Bedienung des Personals ausdrückt.⁵⁸ Sie wird vom Kunden zwar nicht zwingend erwartet, allerdings steigt der Grad der Zufriedenheit mit Erfüllung. Im Gegensatz

⁵⁵ Quelle: Kessler (1996), S.60

⁵⁶ Vgl. Bailom/Hinterhuber/Matzler/Sauerwein (1996), S.117

⁵⁷ Vgl. Bailom/Hinterhuber/Matzler/Sauerwein (1996), S.118

⁵⁸ Vgl. Hauer/Nedeß (1997), S.19

dazu steigt die Kundenunzufriedenheit im Fall der Nichterfüllung dieses Zufriedenheitsfaktors.⁵⁹

An dritter Stelle steht der Begeisterungsfaktor (Attractive), der sich bei Erfüllung am höchsten auf die Kundenzufriedenheit ausschlägt.⁶⁰ Da dieser Zufriedenheitsfaktor nicht vom Kunden erwartet wird, folgt keine Kundenunzufriedenheit bei Nichterfüllung.⁶¹

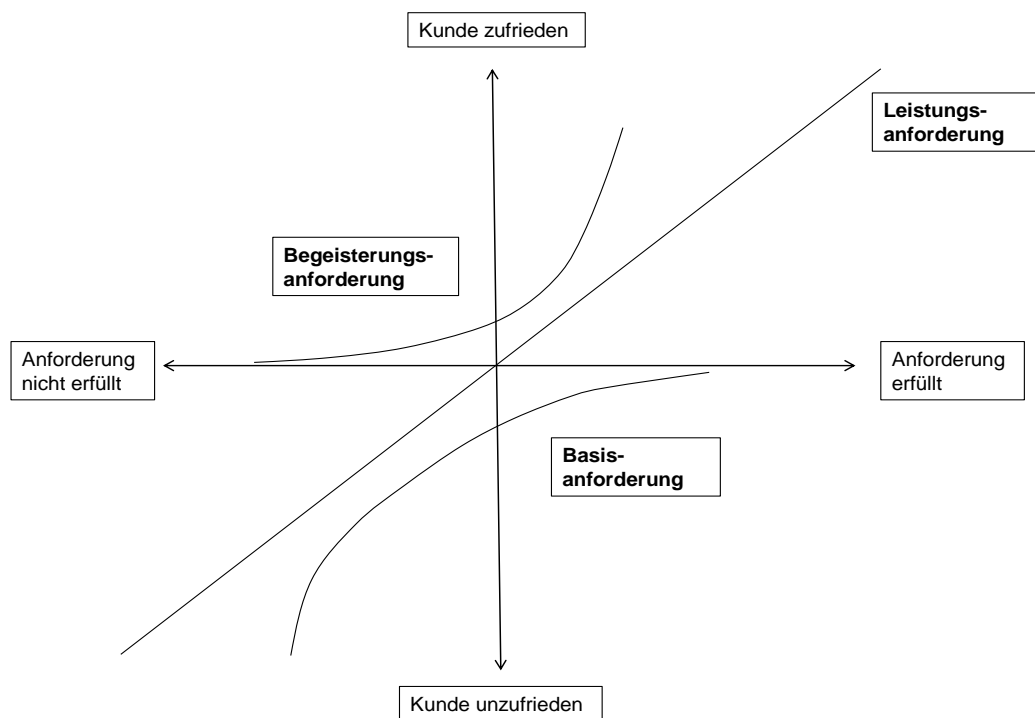


Abbildung 7: Das KANO- Modell⁶²

3.3 Kundennähe

Das erste Ziel des CRM, gut zu erkennen in Abbildung 3 in Kapitel 3.1, stellt die Kundennähe dar. Durch erfolgreiche Kundenbindung ist es dem Unternehmen

⁵⁹ Vgl. Pickl (2002), S.9

⁶⁰ Vgl. Sauerwein (2000), S.26

⁶¹ Vgl. Bailom/Hinterhuber/Matzler/Sauerwein (1996), S.118

⁶² Vgl. Bailom/Hinterhuber/Matzler/Sauerwein (1996), S.118

möglich, die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden bzw. Konsumenten zu identifizieren.⁶³

Auf diese Erkenntnis aufbauend können Serviceleistungen besser gestaltet und individuelle Kundenbeziehungen aufgebaut und auch Prozesse zwischen Unternehmen und Kunden Schritt für Schritt aufeinander angepasst werden. Grundsätzlich werden bezüglich der Kundennähe vier Arten unterschieden. An erster Stelle die organisationale Kundennähe, die die Zusammenführung organisatorischer Strukturen von Anbietern und Kunden widerspiegelt. Das Einbinden der Kunden in die Organisation einer Unternehmung, mit dem Beispiel der gemeinsamen Entwicklung eines Produkts, ist im Business-to-Business-Bereich von Bedeutung.⁶⁴

Die sachliche Kundennähe beschreibt die Kenntnis eines Kunden über die interne Struktur sowie Prozesse eines Unternehmens. Diese kann sich durch bspw. Interessen oder Bedürfnisse des Kunden ergeben.⁶⁵

Die dritte Art der Kundennähe stellt die prozessuale Kundennähe dar. Diese wird durch die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens hinsichtlich kundenwirksamer Prozesse von Konsumenten hervorgerufen. Der Aufbau dieser Art von Kundennähe setzt flexible Prozessstrukturen seitens des Unternehmens voraus.⁶⁶

Die letzte der vier Arten spiegelt die personale Kundenähe wider. Hierbei wird der Grad der persönlichen Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden verstanden. Durch persönliche Interaktion ist es möglich den Grad der Individualisierung einer Kundenbeziehung zu steigern. Das wirtschaftliche Ergebnis des persönlichen Kontaktes ist von einzelfallspezifischen Faktoren wie zum Beispiel von der Produktkomplexität oder der Betreuung von Kunden abhängig.⁶⁷

⁶³ Vgl. Schumacher/Mayer (2004), S.27

⁶⁴ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S.115-125

⁶⁵ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S.115-125

⁶⁶ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S.115-125

⁶⁷ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S.115-125

3.4 Kundenbindung

Es wird oft erwähnt, dass Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung führt. Aufbau und das Aufrechterhalten von Geschäftsbeziehungen sind elementare Bausteine einer erfolgreichen Kundenbindung.⁶⁸

Kundenbindung geht im Gegensatz zur Loyalität vom Unternehmen selbst aus. Durch spezielle Anreize wie zum Beispiel Treue-Rabatten oder auch zusätzliches Informationsmaterial wird einerseits versucht, dem Kunden das Unternehmen schmackhaft zu machen, und andererseits ihn an das Unternehmen zu binden.⁶⁹

Infolge der Kundenbindung wird beabsichtigt, eine konkrete und bewusste Nachkaufabsicht der Kunden anzustreben.⁷⁰

Eine sehr allgemeine, anschauliche sowie nachvollziehbare Definition von Kundenbindung geben *Homburg und Bruhn*, in welcher man „Kundenbindung als sämtliche Aufgaben des Unternehmens bezeichnet, dessen Ziele es sind, einerseits die laufenden Geschäftsbeziehungen zu Kunden zu erweitern, andererseits auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Konsumenten gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um so infolgedessen das Verhältnis zu dem betreffenden Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszubauen.“⁷¹

Kundenbindung lässt sich einerseits aus Nachfragersicht, andererseits aus Anbietersicht betrachten.⁷² Maßnahmen, welche auf die Intensivierung oder auch Herstellung der Bindung aktueller Kunden abzielen und damit dazu dienen, Geschäftsbeziehungen zum Kunden zu forcieren, werden zur Kundenbindung aus Anbietersicht gezählt. Verglichen dazu ist Kundenloyalität aus Nachfragersicht zu verstehen, da diese auf freiwilligen Handlungen basiert.⁷³

Nach *Philip Kotler*, einem der renommiertesten Professoren und Wissenschaftler im Bereich Marketing, ist die Steigerung der Kundenbindung in zwei Bereiche unterteilt:⁷⁴

⁶⁸ Vgl. Diller (1996), S.581-590

⁶⁹ Vgl. Aigner (2010), S.12

⁷⁰ Vgl. Schuhmacher/Meyer (2004), S.33

⁷¹ Vgl. Homburg/Bruhn (1998), S.3-35

⁷² Vgl. Homburg/Bruhn (2000), S.8

⁷³ Vgl. Homburg/Giering/Hentschel (2000), S.88

⁷⁴ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2009), S.553f

- 1) Monetäre Leistungen wie beispielsweise Preisnachlässe, Coupons oder andere finanzielle Vorteile. Diese Leistungen bringen den Kunden zwar in das Kundenbindungsprogramm, können allerdings leicht kopiert werden.
- 2) Nichtmonetäre Leistungen wie zum Beispiel Magazine, Tipps, spezielle Produkte und Veranstaltungen sowie Services. Dieser Bereich bildet die eigentliche Bindung des Kunden an das Unternehmen und stellt zugleich Wettbewerbsvorteile dar.

Als primäres Ziel jedes Unternehmens gilt es, die Fluktuation der Kunden so minimal wie möglich zu halten. Um dies zu gewährleisten, muss an erster Stelle die Kundenbindungsrate erklärt sowie gemessen werden. Außerdem ist zu definieren, wieso Kunden abwandern. Eine interessante Zufriedenheitsstudie von Dienstleistungsunternehmen im Bereich der Gastronomie zeigt auf, dass Kunden das Ambiente und die Größe der servierten Portionen allgemein als nicht so wichtig einschätzen wie die Sauberkeit der Toilette sowie die Qualität der Mahlzeiten. Nicht unbekannt ist es, dass Zufriedenheit und Kundenbindung der Mitarbeiter einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und Bindung der Kunden haben.⁷⁵

Das Ziel der Bindung der Kunden an das Unternehmen kann durch das Verwenden verschiedenster Marketinginstrumente erzielt werden. In der Literatur werden diese Instrumente meist in Produktions-, Preis-, Kommunikations-, und Distributionspolitik aufgeteilt. Die folgende Tabelle 1 bietet eine Zusammenstellung der Einsatzmöglichkeiten, die die Instrumente danach unterscheidet, ob sie entweder den Dialog intensivieren oder die Kundenzufriedenheit steigern, oder weitere Wechselbarrieren schaffen.⁷⁶

⁷⁵ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2009), S.553f

⁷⁶ Vgl. Homburg/Werner (1998), S.145-151

Primäre Wirkung Instrumenten- bereich	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
Produktpolitik	-Gemeinsame Produktentwicklung -Internalisierung/ Externalisierung	-Qualitätsstandards -Servicestandards -Zusatzleistungen -Design	-Individuell- technische Standards -Value- added Service
Preispolitik	-Kundenkarten	-Preisgarantien -Preisgestaltung	-Rabatt-und Bonussysteme -Finanzielle Anreize -Kundenkarten
Kommunikationspolitik	-Direct Mail -Event- Marketing -Online- Marketing -Kundenforen -Servicenummern	-Kundenclubs -Telefonmarketing -Persönliche Kommunikation	-Mailings -Aufbau Kommunikationskanäle
Distributionspolitik	- Internet	-Online- Bestellung -Direktlieferung -Katalogverkauf	-Abonnements -Kundenorientierte Standortwahl

Tabelle 1: Überblick der Kundenbindungsinstrumente⁷⁷

3.5 Kundenloyalität

Thomas C. Sigrist: „Loyalität stellt eine Verhaltensintention von Kunden dar, deren Einstellung Verbundenheit mit einer Marke ausdrückt. Zustimmende Loyalität wird somit als ein Teil der Kundenbindung definiert.“⁷⁸

In dieser Diplomarbeit bezieht sich Loyalität auf den Konsum von Dienstleistungsnehmern speziell im Restaurantbereich, da einerseits das Wort

⁷⁷ Vgl. Homburg/Werner (1998), S.145-151

⁷⁸ Quelle: <http://www.isu.uzh.ch/marketing/forschung/execsumdiplarb/Markenloyalitaet.pdf>, Zugriff am 30.04.2012

Loyalität sehr umfassend definiert und interpretiert werden kann, andererseits diese Arbeit zwei Franchisingrestaurants behandelt.

Grundsätzliches loyales Verhalten wird durch ein Gefühl an Verbundenheit zum Anbieter hervorgerufen, welches auf psychologischen Ursachen wie bspw. Vertrauen oder Zufriedenheit beruht.⁷⁹ Im Gegensatz zur Kundenbindung geht Kundenloyalität vom Kunden aus.

Für *Kotler* ist der Weg zur Loyalität bzw. zum Begeisterungsfaktor ein wichtiger Punkt. Laut *Kotler* setzt sich Kundenloyalität aus Kundenbindung sowie der Begeisterung zusammen.⁸⁰

Ein zentraler Punkt in Bezug auf die Steigerung der Kundenloyalität ist die Kenntnis der Kunden, welcher als ein Dreh und Angelpunkt jedes Unternehmen anzusehen ist.⁸¹

Diverse Analysen renommierter Professoren sowie Autoren zeigen, dass zwischen Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit kein linearer Zusammenhang besteht. Vielmehr wird gezeigt, dass die Loyalität eines Kunden mit einer Steigerung und Intensität der Kundenzufriedenheit steigt. Demnach haben also diejenigen, welche in der Literatur als „Missionare“ oder „Apostel“ bezeichnet werden, die engste Bindung an das Unternehmen. Genau diese Kunden gilt es anzusprechen, um zukünftige Kundenbindung zu erhöhen. Ein ständiger Wunsch nach Begeisterung ist für Kunden zwar gegeben, allerdings geht es primär um grundlegende Prinzipien, die erfüllt werden müssen um einen Kunden zufriedenzustellen. Kunden bzw. Konsumenten wollen, dass ihre Erwartungen erfüllt werden, und zwar zu einem mit Wettbewerbern verglichenen angemessenen Preis. Um somit dieser Unzufriedenheit vorzubeugen, gilt es aus unternehmerischer Sicht, die Basisanforderungen der Kunden zu befriedigen.⁸²

Gemäß *Schüllers* Definition, zeigt sich deutlich, dass es für Unternehmen hohe Priorität darstellen muss Kunden als loyale Konsumenten zu gewinnen: „Loyalität ist die schärfste Waffe des Verbrauchers.“⁸³

⁷⁹ Vgl. Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter (2008), S.221

⁸⁰ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S.81-105

⁸¹ Vgl. Josef Aigner (2010), S.16

⁸² Vgl. Volk (2010), S.2

⁸³ Quelle: <http://www.onpulson.de/themen/158>, Zugriff am 28.04.2012

Des Weiteren zeigt das Attribute- Modell nach *Dick und Basu* die verschiedenen Grade der Loyalität als die Beziehung und das Verhältnis der Einstellung eines Individuums und dem Wiederkaufverhalten.⁸⁴

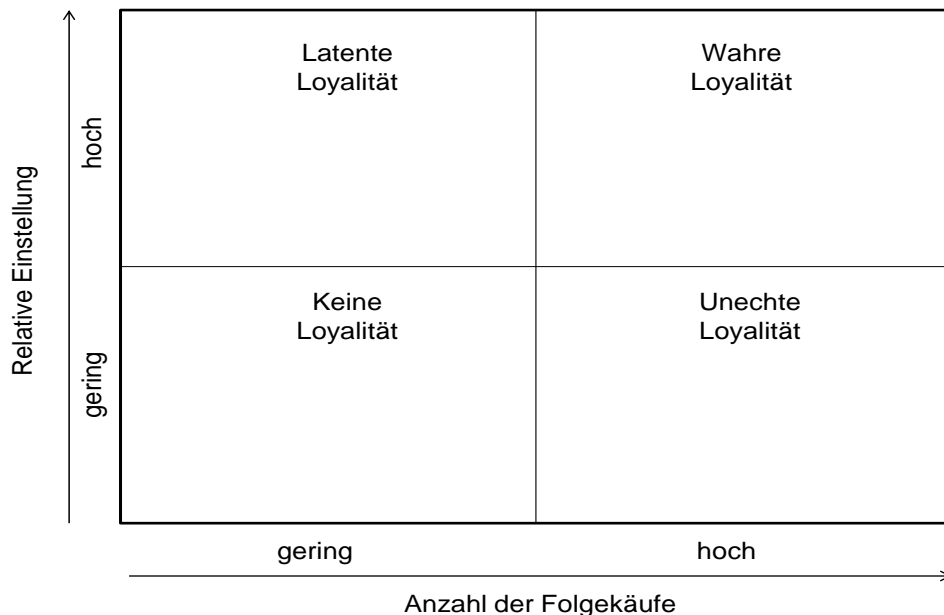


Abbildung 8: Loyalitätsmodell⁸⁵

Gemäß der oben liegenden Grafik ist ein Kunde nicht loyal, wenn er dem Unternehmen gegenüber eine geringe Einstellung und demnach eine geringe Bindung aufweist. Im Falle der unechten Loyalität, die geringe Bindung aber hohe Wiederkaufsraten aufweist, ist auf Gewohnheiten, mangelnder Information über Produktalternativen oder auch auf Bequemlichkeit zu schließen. Wahre Loyalität erklärt Konsumenten die eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen haben und dazu häufig Wiederkäufe tätigen.⁸⁶

Homburg und Gierings Kundenloyalitätsmatrix in Kapitel 3.6 näher erläutert, wurde beispielsweise aus diesem Modell abgeleitet.⁸⁷

⁸⁴ Vgl. Dick/Basu (1994), S.99-113

⁸⁵ Quelle: Dick/Basu (1994), S.99-113

⁸⁶ Vgl. Dick/Basu (1994), S.99-113

⁸⁷ Vgl. Homburg/Giering (1999), S.22-43

Weiter kann gesagt werden, dass Kundenorientierung für Unternehmen ein entscheidender Faktor für ihren wirtschaftlichen Erfolg darstellen. Nur ein kundenorientiertes Unternehmen kann langfristig Kundenloyalität und damit verbundene Wettbewerbsvorteile generieren.⁸⁸

Obwohl es ein elementarer Punkt ist, grundlegende Prinzipien zu erfüllen, gilt es auch Kunden auf emotionaler Ebene zu überzeugen und vom Produkt zu begeistern. Denn in der Praxis genügt einem Konsument nicht mehr das reine Nutzenversprechen, sondern er sucht vielmehr nach einem persönlichen Mehrwert.⁸⁹

Nicht nur Loyalität aus Kundensicht ist wichtig, sondern auch die auf Seiten der Anbieter, denn nur wenn beide Parteien versuchen, ein loyales Verhältnis aufzubauen, kann ein langfristiger Erfolg erzielt werden. Zum Beispiel Garantien zur Rückerstattung des vollen Preises oder eine neue Mahlzeit bei Unzufriedenheit spiegeln Loyalitätsversprechen seitens des Unternehmens wider.⁹⁰

Die Gewinnung loyaler Kunden ist kein schneller sondern ein Weg, der über mehrere Stufen führt und wie schon erwähnt auf Beziehung zwischen Anbieter bzw. Unternehmen und Kunden beruht.⁹¹

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht diese Thematik, welche unter anderem Basis des Modells und demnach auch der empirischen Studie ist (Kapitel 6.2.3).

⁸⁸ Vgl. Buchstätter/Fischer (2002), S.31

⁸⁹ Vgl. Siegfried Vögele Institut (2004), S.1

⁹⁰ Vgl. Tunder/Götting (2006), S.28-29

⁹¹ Vgl. Förster/Kreuz (2002), S.24

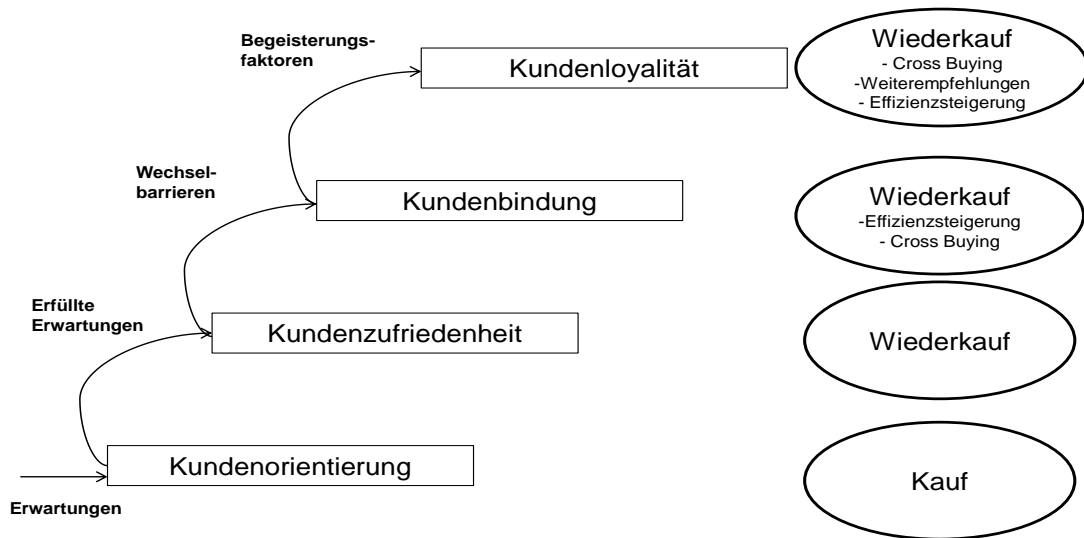


Abbildung 9: Entstehung der Kundenloyalität⁹²

3.6 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Zwar ist die Zufriedenheit mit der erhaltenen Leistung das wichtigste Kennzeichen für einen potentiellen loyalen Kunden, in der Praxis ist es allerdings nicht so, dass Zufriedenheit mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung alleine sofort in Verbindung mit einem Wiederkauf gebracht werden kann. „Zufriedene Kunden müssen noch lange nicht treu sein, auch wenn das auf den ersten Blick noch logisch erscheint. In der Realität ist das anders. Danach besteht kein linearer Zusammenhang.“⁹³

Natürlich kann der Fall auch auftreten, dass, wenn die Erwartungen des Kunden nicht erfüllt werden, der Kunde auf ein anderes Produkt umschweift oder sogar die Marke und damit zur Konkurrenz wechselt.⁹⁴

⁹² Quelle: Förster/Kreuz (2002), S.25

⁹³ Meister/Meister (1998), S.8

⁹⁴ Preißner/Engel (1999), S.87

Im Grunde ist der Grad der Kundenzufriedenheit maßgeblich für die Loyalität eines Kunden entscheidend.⁹⁵

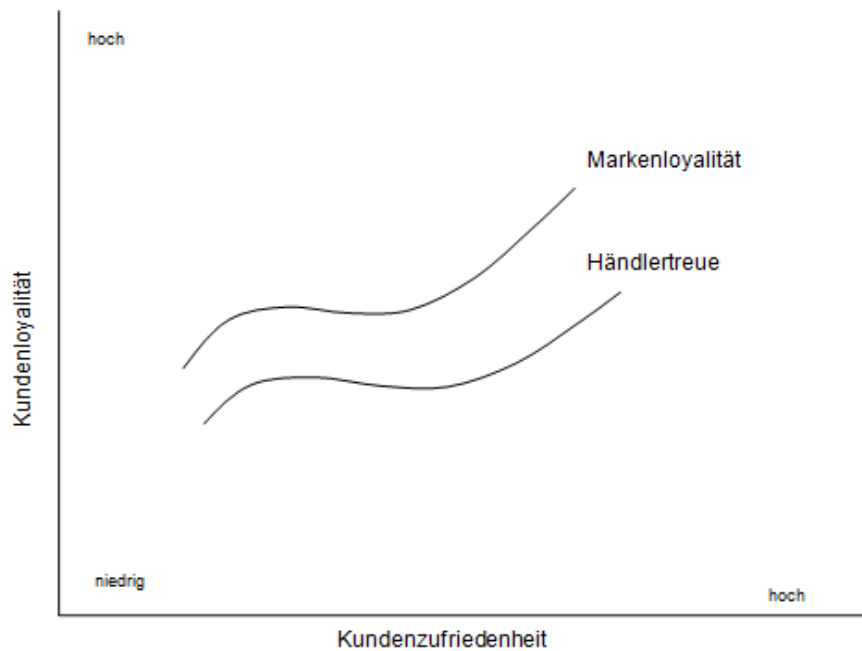


Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität⁹⁶

Diese Funktion, bei Fällen mit niedrigen Transaktionskosten sowie geringem Involvement bei der Kaufentscheidung empirisch nachgewiesen, verdeutlicht, dass es keinen direkten Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit gibt. Falls man davon ausgeht, dass der Zusammenhang der zwei Größen auch bei all den anderen Fällen gilt, so kann man daraus schließen, dass Unternehmen alles versuchen sollten, um ihre Kunden so zufrieden wie nur möglich zu stellen.⁹⁷ Eines der grundlegenden Unternehmensziele ist das loyale Verhalten von Kunden zu erforschen. Kundenzufriedenheit ist dabei nur das Mittel zum Zweck, denn Kundenloyalität auf der einen Seite beschreibt prinzipiell das Verhalten, welches wiederholtes Kaufen und Konsumieren umfasst. Kundenzufriedenheit

⁹⁵ Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S.31

⁹⁶ Quelle: Erlbeck (1999), S.16

⁹⁷ Meister/Meister (1998), S.12

hingegen wird durch die Einstellung einer Person, auch oft durch Erfahrungen aus der Vergangenheit beschrieben.⁹⁸

Einstellung alleine betrachtet ist allerdings noch lange kein Garant für weitere verkaufte Produkte oder auch weiter in Zukunft konsumierte Dienstleistungen.⁹⁹

Kundenilloyalität kann verschiedene Gründe haben, wie beispielsweise ein zwar gleichwertiges oder besseres, allerdings kostengünstigeres Produkt oder einfach nur den Wunsch nach Abwechslung oder Veränderung.¹⁰⁰

Um den Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit näher zu verstehen, dienen Grafiken wie der progressive Funktionsverlauf, von welchem unter anderem *Narayandas (1998)*, oder auch *Heskett (1994)* überzeugt sind.¹⁰¹

Der progressive Verlauf verdeutlicht, dass ab einem bestimmten Punkt Kundenzufriedenheit zu Begeisterung führt. Daraus resultiert ein überproportionaler Anstieg der Loyalität.¹⁰²

Der zweite mögliche funktionale Verlauf ist der sattelförmige Verlauf, welchen beispielsweise Autoren wie *Müller und Riesenbeck (1991)* oder auch *Finkelman und Goland (1990)* propagieren. Hier kommt es zu einem Indifferenzbereich bei mittlerem Zufriedenheitsniveau, außerhalb dieses Bereiches kann man allerdings umso besser erkennen, dass sich bei steigender oder fallender Kundenzufriedenheit deutliche Auswirkungen auf die Kundenloyalität ergeben.¹⁰³

„Positive or negative satisfaction should increase a consumer`s likelihood of reacting in some way. These reactions may include changing brand attitudes, changing intentions to use the brand again, giving word-of-mouth testimonials or warnings, complaining or complimenting directly to firms [...]“¹⁰⁴

Neben diesen zwei oben beschriebenen Verläufen in Bezug auf die zwei Aspekte Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität gibt es in der Literatur auch den S-förmigen

⁹⁸ Vgl. Siebrecht (2004), S.23

⁹⁹ Vgl. Siebrecht (2004), S.23

¹⁰⁰ Vgl. Volk (2010), S:1

¹⁰¹ Vgl. Siebrecht (2004), S.24

¹⁰² Vgl. Giering (2000), S.30

¹⁰³ Vgl. Siebrecht (2004), S.24

¹⁰⁴ Woodruff/Cadotte/Jenkins (1983), S.300

sowie den konkaven Verlauf zu beobachten.¹⁰⁵ Es kann davon ausgegangen werden, dass der Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit abhängig von der Wettbewerbssituation innerhalb des entsprechenden Marktes ist. In Studien von *Jones und Sasser* weisen die Funktionen bei wettbewerbsintensiven Märkten einen konvexen und bei Märkten mit niedriger Wettbewerbsintensität einen konkaven Verlauf auf.¹⁰⁶

In der nachfolgenden Abbildung sind die Funktionsverläufe von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität veranschaulicht.

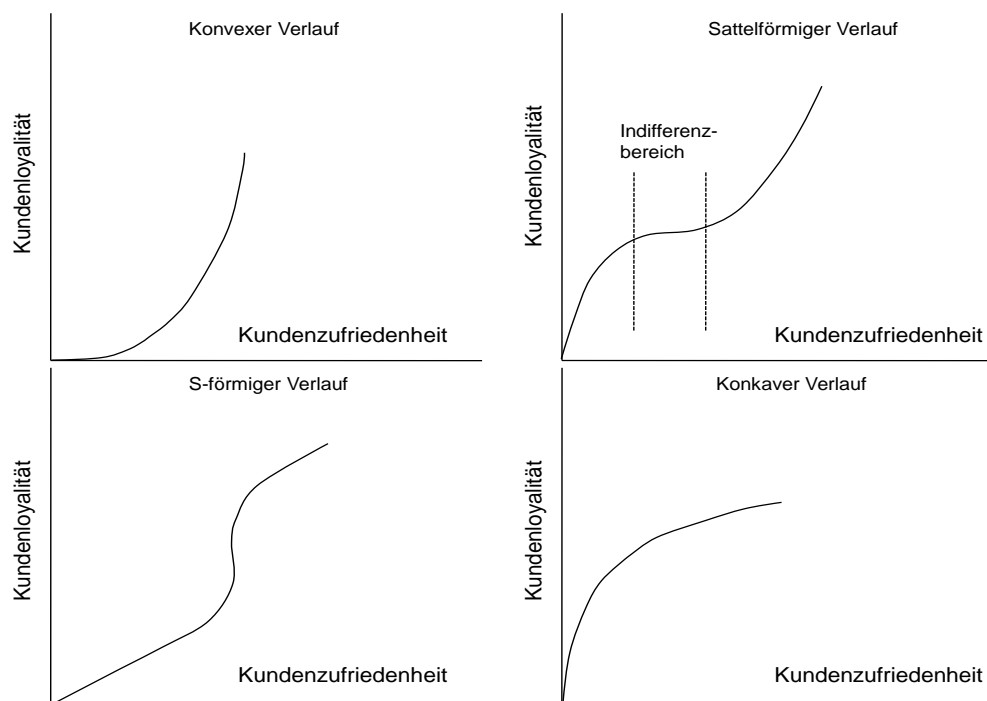


Abbildung 11: Funktionsverläufe von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität¹⁰⁷

Ein Problem bei der Erfassung der Kundenzufriedenheit ist die Messung dieser, da es sich im Wesentlichen um ein theoretisches Konstrukt handelt, welches nur über gewisse Indikatoren gemessen werden kann. Dabei wird einerseits in objektive Indikatoren wie Umsatz-/Marktanteilswerte, Eroberungs-/Loyalitätsraten, Analyse von Kundenäußerungen, Häufigkeit von Reklamationen, Gewährleistung und

¹⁰⁵ Vgl. Siebrecht (2004), S.25

¹⁰⁶ Vgl. Jones/Sasser (1995), S91-92.

¹⁰⁷ Quelle: Giering (2000), S.31

Qualitätskontrollen unterschieden, andererseits in subjektive Indikatoren, welche beispielsweise repräsentative Kundenbefragungen, Leistungsmessungen oder auch Beschwerdeverhalten widerspiegeln.¹⁰⁸

Auch das Modell nach *Homburg und Giering*, die Zufriedenheitsmatrix (Abbildung 12), verdeutlicht einen Weg zum Verständnis der Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.¹⁰⁹



Abbildung 12: Zufriedenheitsmatrix¹¹⁰

3.7 Erfolgsfaktoren der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Wie schon mehrmals erwähnt sind Kundenloyalität sowie Kundenzufriedenheit nicht zu vernachlässigende Faktoren, wenn es um den wirtschaftlichen Erfolg für ein Unternehmen geht. Als erster wichtiger Erfolgsfaktor gilt die Loyalität der Mitarbeiter, denn dies ist auch die Voraussetzung, um einen loyalen Kundenstamm aufzubauen und diesen auch zu halten.¹¹¹

Gründe hierfür sind auf der einen Seite der Zeitaufwand, um eine stabile Kundenbeziehung aufzubauen, auf der anderen Seite ist es loyalen Mitarbeitern

¹⁰⁸ Vgl. Pepels (1995), S.86

¹⁰⁹ Vgl. Giering (2000), S.83

¹¹⁰ Quelle: Homburg/Giering (1999), S.22-42

¹¹¹ Vgl. Siebrecht (2004), S.115

möglich, von ihren eigenen Fehlern zu lernen und somit davon zu profitieren und ihre Effizienz zu steigern. Neu eingestellte Mitarbeiter verursachen oftmals hohe Restrukturierungs- und Ausbildungskosten, welche einer relativ geringen Wertschöpfung verglichen mit späteren Jahren gegenüberstehen. Dadurch ist es möglich, Gespartes anderweitig zu investieren, wie beispielsweise in kundenloyalitätssteigernde Maßnahmen.¹¹²

Weitere grundlegende Faktoren, um den Erfolg für Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu sichern, sind prinzipiell die Organisation des Unternehmens sowie die Kundenorientierung, Einstellung und Motivation, Ausbildung und das Verhalten der Mitarbeiter. Für Unternehmen heutzutage ist es sehr wichtig, sich darauf zu konzentrieren, den aktuellen Kundenstamm zu halten, da das Aquirieren von Neukunden rund fünfmal so teuer wie das Halten eines bestehenden Kunden ist, ein bestehender Kunde weniger Wert auf Marketingaktionen der Konkurrenz legt und Wiederholungsverkäufe durchschnittlich 70% des Umsatzes ausmachen.¹¹³

3.7.1 Unternehmenskultur als grundlegender Erfolgsfaktor

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor, welchen es zu herausstreichen gilt, ist die kundenorientierte Unternehmenskultur. „The pattern of shared values and beliefs that help members of an organization understand why things happen and thus teach them the behavioral norms in the organization“¹¹⁴

In den frühen 1980er Jahren wurde das Konzept der Kultur, welche ihren Ursprung in der Lehre des Menschen (Anthropologie) hat, mit der Unternehmung in Verbindung gebracht.¹¹⁵

Der Einflussbereich einer Unternehmenskultur weist zwei Richtungen auf. Auf der einen Seite prägt sie das Bild des Unternehmens, auf der anderen Seite lenkt die Kultur die internen Handlungs- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter.¹¹⁶

¹¹² Vgl. Siebrecht (2004), S.116

¹¹³ Vgl. Siebrecht (2004), S.117-125

¹¹⁴ Deshpande/Webster (1989), S.4

¹¹⁵ Vgl. Siebrecht (2004), S.158

¹¹⁶ Dausend (2008), S.12

Unternehmenskultur steht im engen Zusammenhang mit der Unternehmensphilosophie, denn sie ist primärer Grund wieso ein Unternehmen überhaupt existiert. Im Gegensatz zur Unternehmenskultur kann diese leichter durch Formulierung neuer Wertevorstellungen durch die Verantwortlichen der Unternehmung verändert werden. Der Unterschied zur Unternehmensidentität ist, dass diese primär nach außen gerichtet ist. Im Idealfall sind Unternehmenskultur und die Identität eines Unternehmens annähernd deckungsgleich.¹¹⁷

Die Unternehmenskultur kann anhand vier unterschiedlicher Komponenten, welche in einem Wirkungszusammenhang stehen, erklärt werden. *Deshpande und Webster* zeigen hierzu drei Ebenen: Werte, Normen und Verhaltensweisen. Ergänzend fügte *Schein* die vierte Ebene bzw. Komponente hinzu, welche als die Artefakte bezeichnet wird.¹¹⁸

Im Nachfolgenden ist der Wirkungszusammenhang in einer Grafik dargestellt und auch die verschiedenen Komponenten erklärt.

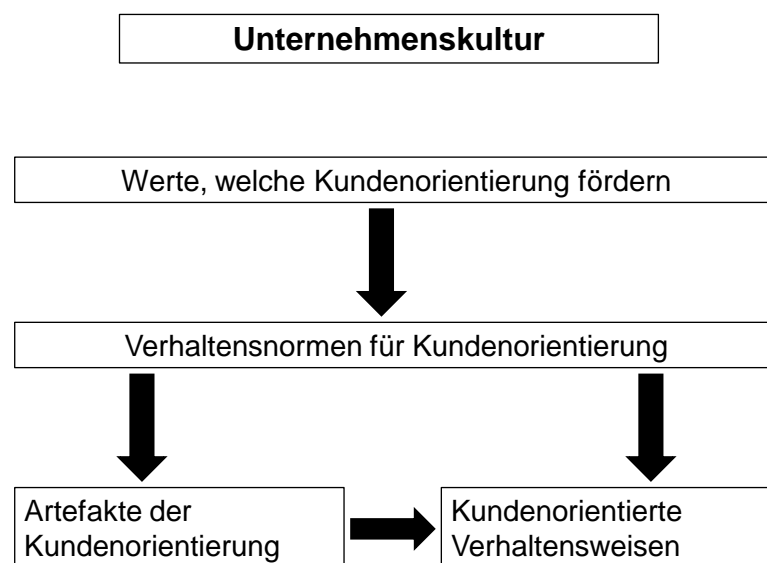


Abbildung 13: Unternehmenskultur¹¹⁹

¹¹⁷ Dausend (2008), S.10

¹¹⁸ Vgl. Schein (1994), S.3

¹¹⁹ Quelle: Homburg/Pflesser (1999), S.10

Werte gelten als beständig, sind allerdings weniger greifbar und es ist oft schwierig zu wissen wie sie gemessen und umgesetzt werden sollen. Außerdem werden sie als Basisrahmenbedingungen eines Unternehmens definiert und beziehen sich stark abstrahiert auf grundlegende Zielsetzungen.¹²⁰

In Unternehmen zeichnen sich Normen einerseits durch gewisse Führungsstile und Instrumente, andererseits durch Regeln aus. Sie sind prinzipiell explizite oder implizite Verhaltensregeln, welche zur Verfolgung der Werte nötig sind. Verglichen mit Werten zeichnen sich Normen durch einen stärkeren Grad der Konkretisierung in Bezug auf das Verhalten aus.¹²¹

Verglichen mit den zwei Komponenten Werte und Normen sind Artefakte zwar schwerer erfassbar, allerdings direkt wahrnehmbar. Erzählungen, Rituale oder auch regelmäßig durchgeführte Handlungen, die Sprache sowie Arrangements, wie beispielsweise die Gestaltung der Büroräume zählen zu Beispielen für Artefakte und beeinflussen die Unternehmenskultur maßgeblich.¹²²

Verhaltensweisen beschreiben grundsätzlich die Operationalisierung der drei oben erwähnten Ebenen bzw. Komponenten. Mitarbeiter können auf der einen Seite ihre eigenen Interessen vertreten und durchsetzen, auf der anderen Seite können sie darauf fokussiert sein, kundenorientiert zu agieren.¹²³

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Werte ausschlaggebend für Normen sind, die dann wiederum verantwortlich für das Entstehen von Artefakten sind. Da die Verhaltensweisen der Mitarbeiter eine wichtige Rolle bei der Steigerung der Kundenorientierung darstellen, stellt die Stärke der Wirkungszusammenhänge eine wichtige Frage dar.¹²⁴

Homburg und Pflesser konnten in einer Studie zu den Komponenten der Unternehmenskultur verdeutlichen, dass Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu 80% ausschlaggebend für die weiteren Komponenten sind. 20% sind auf Einflussfaktoren außerhalb des Unternehmens zurückzuführen, wobei der Großteil, und zwar 76% auf Artefakte sowie 4% auf Normen zurückzuführen sind. Daneben konnte in dieser

¹²⁰ Vgl. Siebrecht (2004), S.159

¹²¹ Vgl. Katz/Kahn (1978), S.43

¹²² Vgl. Siebrecht (2004), S.161

¹²³ Vgl. Siebrecht (2004), S.161

¹²⁴ Vgl. Pfahlert/Fürst (2001), S.390

Studie nachgewiesen werden, dass, verglichen mit Artefakten und Verhaltensweisen, Normen und Werte in Unternehmen ein hohes Maß an Kundenorientierung darstellen. Artefakte sowie Verhaltensweisen zeigen deutliche Defizite.¹²⁵

Eine weitere Erklärung bezüglich des Zusammenhangs der Unternehmenskultur findet sich im Eisbergmodell. Dieses Modell findet eine Erklärung mithilfe der Metapher eines Eisberges der sich zu 90% unter dem Wasser befindet. Unter der Wasseroberfläche befinden sich all die Faktoren welche das Handeln eines Unternehmen beeinflussen, allerdings nach außen hin nicht sichtbar sind. Die nach außen hin sichtbaren Faktoren spiegeln beobachtbare Handlungen, das sichtbare Verhalten sowie die Auseinandersetzung mit gewissen Themen, wider. Verankert unter dem Wasserspiegel befinden sich Regeln die schwerer wahrzunehmen sind. Etwas tiefer darunter wiederum sind Werte verankert.¹²⁶

Der Zusammenhang aller Modelle unterstreicht (speziell die Beiden nach *Deshpande/Webster* und *Landau*), dass Unternehmenskultur aus unterschiedlichen tiefliegenden Ebenen besteht, die mit steigenden Tiefengrad einen immer schwierigeren Beobachtungs- und Veränderungsgrad aufweisen.¹²⁷

„Alle Modelle zentrieren die Bedeutung der gemeinsam geteilten Werte, Grundannahmen, Einstellungen und Überzeugungen, die implizit eine hohe Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter ausüben.“¹²⁸

Vor allem im Dienstleistungsbereich wird die Unternehmenskultur als ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor erläutert. Das Produkt als die Dienstleistung, dessen Qualität stark von Verhaltensweisen, Tradition und Gewohnheit des Unternehmens abhängt.¹²⁹

Wichtig zu erwähnen ist allerdings, dass die Unternehmenskultur auch auf die gesamte Unternehmung und deren Exzellenz einen bedeutsamen Einfluss hat.

¹²⁵ Vgl. Homburg/Pflesser (2000), S.450-460

¹²⁶ Vgl. Landau (2007), S.7-10

¹²⁷ Vgl. Rohac (2009), S.31-32

¹²⁸ Rohac (2009), S.32

¹²⁹ Vgl. Sackmann (2004), S.31

Damit sie jedoch ihre Bedeutung und Wirksamkeit entfalten kann müssen die zentralen Aspekte einer Organisation, Strategie, Struktur, Kultur und Kontrolle stets im Gleichgewicht gehalten werden.¹³⁰

Angenommen werden kann, dass der Beitrag der Unternehmenskultur in Bezug auf den Unternehmenserfolg mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv ausfällt, wenn gewisse Bedingungen vorliegen. Umso besser die generellen Marktbedingungen und daraus abgeleitet die Kundenbedürfnisse, sowie Kundenanforderungen erkannt werden, umso stärker wirkt sich die Unternehmenskultur auf den Erfolg aus. Je vorteilhafter Anforderungen der Kunden, unter Berücksichtigung unternehmenskultureller Eigenschaften gewissen Strukturen, kollektiver Verhaltensweisen und Prozessen, in Produkten sowie Dienstleistungen realisiert werden, desto besser werden diese von Konsumenten angenommen.¹³¹

Faktoren aus der Umwelt stammend, prägen die Unternehmenskultur maßgeblich. Einerseits wird die Bedeutung, Interpretation und Transformation durch die Umwelt durchsiebt. Der Einfluss aller relevanten Umfeldfaktoren, wie bspw. eingesetzte Technologien oder die Situation der Mitbewerber, wird durch jene selektive Wahrnehmung beeinflusst. Außerdem beeinflussen können ökonomische und politische Situationen, rechtliche Rahmenbedingungen etc. die Sinne und Wünsche der Kunden.¹³²

Die Beziehung zwischen diesen Einflussfaktoren und deren unternehmenskulturellen Filterung hat entscheidende Bedeutung für die Unternehmensleistung, dessen Innovationskraft und wirtschaftlichen Erfolg. Dies wirkt sich entscheidend auf die Wettbewerbsfähigkeit und somit auf das Überleben eines Unternehmens aus.¹³³

Kultur wird als ein kollektives Phänomen angesehen, welche Veränderung daher einen Gruppenprozess darstellt. Aufgrund der Tiefe und der Wirkungskraft, reichen lediglich Beobachtungen an der Oberfläche nicht aus um einen Erfolg zu erwirtschaften. Die Kultur spiegelt eine breitgefächerte Besonderheit wider und greift fast in jeden Bereich des Lebens sowie des Zusammenlebens ein.

¹³⁰ Vgl. Hofstede (2005), S.309

¹³¹ Vgl. Rohac (2009), S.30-31

¹³² Vgl. Sackmann (2004), S.32-36

¹³³ Vgl. Sackmann (2004), S.24-25

Kulturveränderung sollte kein losgelöster Versuch der reinen Änderung sein, sondern ein zentrales Thema jedes Unternehmen darstellen.¹³⁴

3.7.2 Mundpropaganda

Eine aktuelle Einleitung in dieses Kapitel gibt *Brown* in dem er Mund zu Mund Propaganda folgend definiert: „WOM is a consumer- dominated channel of marketing communication where the sender is perceived independent of the market“.¹³⁵

Jedes Unternehmen verfügt über einen spezifischen Ruf bzw. ein Image. Dieses wird durch dadurch beeinflusst, worüber Personen reden. Sei sie negativ oder positiv, Tag für Tag prägt die Kommunikation das Unternehmensimage. Diese Kommunikation ist keineswegs unkontrollierbar und unbestimmt, sondern mess- und steuerbar.¹³⁶

Grundsätzlich werden zwei Wirkungsdimensionen der Mundpropaganda unterschieden. Auf der einen Seite die qualitative Dimension, welche den Inhalt der Nachricht umfasst und dementsprechend die Einstellung des Empfängers gegenüber einem Produkt beeinflussen kann.¹³⁷

Auf der anderen Seite die quantitative Dimension. Diese bezieht sich auf die Funktion der Mundpropaganda als Transportmittel der Nachrichten zwischen Kunden.¹³⁸

Mundpropaganda, auf English „Word of Mouth“ (WOM), ist klar von klassischer Werbung abzuheben, denn laut *Kotler* wird diese als „jede bezahlte Form der nicht-persönlichen Präsentation und Förderung von Ideen, Waren oder Dienstleistungen durch einen identifizierten Auftraggeber“ erklärt.¹³⁹

Mit Hilfe einer weiteren grafischen Veranschaulichung von *Bruhn und Homburg* ist es interessant zu erkennen, dass Mundpropaganda in Bezug auf die Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt. Denn dies ist sowohl durch zufriedene als auch durch unzufriedene Kunden möglich. Im Laufe der Befragungen im Zuge dieser

¹³⁴ Vgl. Schein (2003), S.41

¹³⁵ Brown/Broderick/Lee (2007), S.4

¹³⁶ Vgl. Wilson (2001), S.22-23

¹³⁷ Vgl. Schmidt (2009), S.6

¹³⁸ Vgl. Schmidt (2009), S.6

¹³⁹ Kotler/Bliemel (2001), S.882

Arbeit wurde allerdings deutlich, dass speziell bei Restaurants Mundpropaganda nicht bei jedem Kunden eine sehr wichtige Rolle spielen muss.

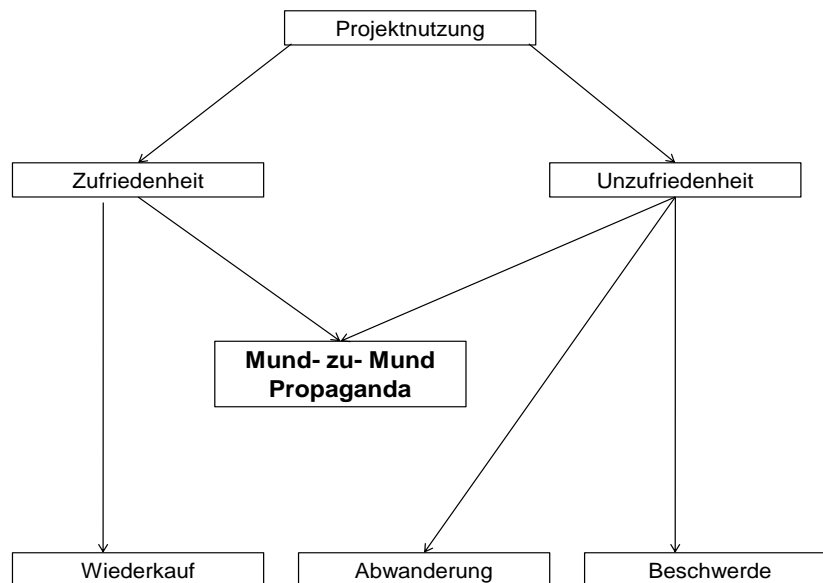


Abbildung 14: Mögliche Reaktionen von Kunden auf Zufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit¹⁴⁰

Dennoch ist positive Mundpropaganda als eine Art Werbung für das Unternehmen zu sehen. Einer Studie nach geben Kunden allerdings vermehrt negative Erfahrungen an Personen weiter als positive. Klarerweise wirkt sich die Unzufriedenheit nicht nur auf den Kunden selbst aus, sondern reflektiert somit auch auf potentielle Käufer. Hat das Produkt oder sogar das ganze Unternehmen schlussendlich ein negatives Image, ist es nicht sehr einfach, beim Kunden wieder das Vertrauen aufzubauen, welches benötigt wird, damit der Kunde schlussendlich das Produkt kauft.¹⁴¹

Neben der klassischen gesprochenen Mundpropaganda gibt es die virtuelle Mundpropaganda. Der große Unterschied liegt darin, dass diese im Internet archiviert ist und mit Hilfe von Suchmaschinen gefunden werden kann. Virtuelle Mundpropaganda über TGI Friday's oder auch Salud kann man überall dort auffinden, wo Konsumenten ihre Erfahrungen öffentlich niederschreiben und andere Konsumenten diese nachlesen können.¹⁴² Prominente Beispiele dazu sind Facebook und Twitter. In beiden „Social Networks“ (Soziale Netzwerke) wird regelmäßig aktiv oder auch

¹⁴⁰ Quelle: Bruhn/Homburg (1999), S.86

¹⁴¹ Vgl. Bruhn/Homburg (1999), S.87

¹⁴² Vgl. Dollmann (2006), S.7

passiv durch virtuelle Mundpropaganda Werbung für beide Franchiserestaurants gemacht.

Generell steigt die Nutzung des Internets bezüglich der Beschaffung an Information über Produkte und Dienstleistungen rasant. Neben den zuvor erwähnten Beispielen, werden dafür Foren, Produkttestseiten, Internetblogs verwendet.¹⁴³

Ein Grund für die rasche Verbreitung an Internet- Mundpropaganda könnte das abflachen der sozialen und persönlichen Hemmschwelle sein, denn mittels klassischer Mundpropaganda, also über persönlichen Kontakt, werden sehr stark negative und positive Erlebnisse weniger oft an andere Individuen weitergegeben. Der Grund dafür ist, dass Personen oftmals Angriffe oder Beleidigungen Anderer vermeiden zu versuchen.¹⁴⁴

Nach *Kiecker und Cowles* wird die Virtuelle Mundpropaganda in vier Kategorien unterteilt.¹⁴⁵

Virtuelle Mundpropaganda- Arten	Defnitionen
1. Spontan	Übertragen durch Konsumenten mittels eigenen Hilfsmitteln, wie bspw. durch E-Mail.
2. Quasi- Spontan	Übertragen auf Konsumenten durch Internetangebote, wie bspw. durch Unternehmenseigene Blogs.
3. Unabhängig oder Third- Party gesponsert	Übertragung auf Konsumenten in einem Umfeld bestehend auf gleichen Interessenten, wie bspw. Foren oder Produkttestseiten.
4. Unternehmensgesponsert	Übertragung auf Konsumenten die bspw. dafür bezahlen werden mittels Mundpropaganda eine Information zu verbreiten.

Tabelle 2: Arten der virtuellen Mundpropaganda

¹⁴³ Vgl. Vgl. Schmidt (2009), S.7

¹⁴⁴ Vgl. Gelb/Sundaram (2002), S.22

¹⁴⁵ Vgl. Kiecker/Cowles (2001), S.79

3.7.3 Beschwerden als Basis zukünftiger Kundenzufriedenheit

Um die Thematik der Kundenzufriedenheit näher zu konkretisieren, ist es von Bedeutung, den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Unzufriedenheit der Kunden zu erläutern. Denn „Nicht warum Kunden bleiben, ist die zentrale Frage, sondern warum sie gehen“.¹⁴⁶

Ist es die Regel, dass zufriedene Kunden wieder beispielsweise in dem Restaurant TGI Friday's oder Salud konsumieren? Auch wenn diese Kunden gegebenenfalls ein schlechtes Erlebnis in einem der Restaurants hatten, ist dies dann eine Voraussetzung für keinen weiteren Besuch der Franchising-Ketten?¹⁴⁷

Beschwerden dürfen nicht ignoriert oder als Kosten angesehen werden, welchen kein direkter Nutzen gegenübersteht, sondern müssen als Chance wahrgenommen werden, liefern gute Anregungen zur Leistungsoptimierung und dienen dazu, den Erfolg des Unternehmens in Zukunft anzukurbeln.¹⁴⁸

Es werden detaillierte Kenntnisse bezüglich des Verhaltens der unzufriedenen Kunden benötigt, um angemessen auf die Beschwerden reagieren zu können. Nicht jede Unzufriedenheit führt zu einer Beschwerde. Dies hängt grundsätzlich von drei Faktoren ab.¹⁴⁹ Einerseits die Abwägung der Beschwerde durch den Kunden mit dem daraus resultierenden voraussichtlichen Erfolg, wie beispielsweise eine nachträgliche Minderung des Kaufpreises. Andererseits kommt es häufiger zu Beschwerden, je wichtiger das Problem ist und umso deutlicher und genauer der Mangel und dessen Ursache der Unzufriedenheit eingegrenzt werden kann. Außerdem beeinflussen neben soziodemographischen Größen wie beispielsweise Alter oder Geschlecht hochgradig psychische Faktoren, wie zum Beispiel das Selbstvertrauen des Kunden, das Beschwerdeverhalten.¹⁵⁰

Ein Hauptziel eines Unternehmens ist es, Unzufriedenheit von Kunden gar nicht erst aufkommen zu lassen. Um Beschwerden vorzubeugen, sind detaillierte Analysen, richtiges Pre-Sales-Marketing und auch Qualitätsorientierung in den Prozessen der

¹⁴⁶ Volk (2010), S.5

¹⁴⁷ Vgl. Buchstätter/Fischer (2002), S.22

¹⁴⁸ Vgl. Pepels (1995), S.93-95

¹⁴⁹ Vgl. Schneider (2008), S.67

¹⁵⁰ Vgl. Schneider (2008), S.67-68

Leistungserstellung vonnöten. Grundsätzlich sind Kunden in Bezug auf Beschwerden eher pessimistisch, da es in vielen Unternehmen vorkommt, dass diese abgewiesen oder gar von Stelle zu Stelle verwiesen werden. Sie sind sich nicht im Klaren, dass einige Unternehmen genau diese Beschwerden aktiv nutzen, um beispielsweise Wettbewerbsvorteile zu nutzen. Beschwerdemanagement wird auch als „After-Sales-Marketing“ bezeichnet und charakterisiert die Behandlung der Unzufriedenheit von Kunden einerseits durch geäußerte, andererseits durch die Behandlung von so genannten „versteckten Beschwerden“. Ergebnis des erfolgreichen Beschwerdemanagements ist die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit.¹⁵¹

Da die Aufmerksamkeit eines Kunden im Moment der Beschwerde oft höher ist als sonst, ist dies ein guter Zeitpunkt, um diesen vom Unternehmen zu begeistern. Vom Kellner bis zur Führungskraft, jeder Mitarbeiter sollte sich darüber im Klaren sein, jedes negative Feedback ernst zu nehmen, um in weiterer Folge eine Möglichkeit und Chance abzuleiten, damit das Unternehmen davon profitieren kann.¹⁵²

Basis dafür, dieses Ziel zu erreichen, ist das Wissen über den Zufriedenheitsgrad einzelner Konsumenten bzw. ganzer Konsumentengruppen. Grundlegende Zielsetzungen, welche das Beschwerdemanagement mit sich zieht, sind unter anderem die Wiederherstellung von Zufriedenheit, die Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie, Nutzung von Informationen, welche durch die Beschwerde auftreten, etc.¹⁵³

In der Praxis ist es oft der Fall, dass Beschwerden der Kunden bewusst übersehen oder gar vertuscht werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Mitarbeiter Beschwerden oft als unangenehm ansehen und diese in weiterer Folge zu persönlich negativen Konsequenzen führen können. Außerdem werden hohe Beschwerderaten als ein negativer Imagefaktor angesehen, während niedrigere Beschwerderaten als Zeichen für Qualität stehen.¹⁵⁴

Zahlreiche empirische Studien haben bewiesen, dass Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität einen schwächeren Zusammenhang darstellen als Kundenunzu-

¹⁵¹ Vgl. Homburg (2008), S.336-357

¹⁵² Vgl. Schulte/Hanzel (2010), S.49

¹⁵³ Vgl. Homburg (2008), S.336-357

¹⁵⁴ Vgl. Schneider (2008), S.68

friedenheit und Abwanderung. Um diese Abwanderung in Zukunft zu reduzieren, ist es vonnöten, die Ursache der Unzufriedenheit genau zu analysieren und zu beseitigen. Als Hilfe dazu dienen Kundenbeschwerden sowie Befragungen bereits abgewanderter Kunden.¹⁵⁵

Kunden können in ihrem Beschwerdeverhalten unterschiedlich Charakteristiken auf. Einerseits können Fehlleistungen toleriert werden, andererseits ist es möglich, dass eine Beschwerde dazu führt, dass es zu einer künftigen Kaufverweigerung kommt bzw. dass der Kunde gar zu Konkurrenten wechselt. Es kann außerdem möglich sein, dass es zu einer Äußerung der Unzufriedenheit kommt, zum Verlangen nach Abhilfe vom Anbieter bzw. zum Wunsch auf Gewährleistung oder im schlimmsten Falle zum Anruf von staatlichen/privaten Institutionen.¹⁵⁶

Als verheerendste Konsequenz werden die so genannten „Unvoiced Complainers“, die Nichtbeschwerer, angesehen, da das Unternehmen nicht von ihrer Unzufriedenheit informiert wird und somit der subjektive Eindruck vermittelt wird, dass die Dienstleistungsqualität in Ordnung war. Nichtbeschwerer werden demnach als ein negativer Faktor betrachtet, welchen es zu klären gilt. Sie gelten gegenüber dem Unternehmen als aktive kritische Multiplikatoren des sozialen Umfelds und verhindern somit oftmals die Kontaktaufnahme potentieller Kunden. Um dem vorzubeugen, werden oft neben persönlichen Faktoren auch organisatorische Vorkehrungen wie beispielweise eine Beschwerde-Hotline oder auch ein leistungsfähiges innerbetriebliches Nachrichtenwesen benötigt.¹⁵⁷

„KANBAN“ – Phasen des Beschwerdemanagement:

Wie schon erwähnt ist ein aktives Beschwerdemanagement unabdinglich in einem Unternehmen, welches erfolgreich am Markt agieren will. Es gilt, die Beschwerden zu kanalisieren, zu bearbeiten, auszuwerten und schlussendlich zu nutzen (=KANBAN).¹⁵⁸

Beschwerden zu kanalisieren bedeutet den Kunden die Möglichkeit zu geben, sich auch wirklich bei einem Mitarbeiter beschweren zu können, denn dadurch lässt sich

¹⁵⁵ Vgl. Volk (2010), S.4

¹⁵⁶ Vgl. Hansen/Schönheit (1987), S.45

¹⁵⁷ Vgl. Pepels (1995), S.96-98

¹⁵⁸ Vgl. Schneider (2008), S.70

verhindern, dass die Dienstleistungsnehmer still und leise abwandern. Die Bearbeitung der Beschwerden ist die nächste Phase und implementiert zahlreiche Möglichkeiten, wertvolle Kundensegmente durch die Gewährung von gewissen Problemlösungen unterschiedlich zu behandeln. Zwar müssen Mitarbeiter mit Beschwerden positiv umgehen, allerdings ist das Unternehmen nicht verpflichtet, jede Kundenklage zu akzeptieren. Danach ist es wichtig, berechnete Beschwerden zu analysieren und so schnell wie möglich eine Lösung zu finden, um potentielle negative Mundpropaganda zu reduzieren. Nach der Phase der Beschwerdeanalyse sind die Beanstandungen systematisch auszuwerten. In der letzten der fünf Phasen des Beschwerdemanagements kommt es zur Nutzung der Beschwerden; in welcher die gewonnenen Informationen, um bestmöglich Zweck und Ziel zu erreichen, an die betroffenen unternehmensinternen sowie externen Stellen überliefert werden.¹⁵⁹

3.7.4 Die richtige Standortwahl

Für die empirische Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit und auch ein sehr wichtiger Punkt bezüglich der Kundenzufriedenheit ist der Standort der beiden hier untersuchten Franchisingrestaurants.

Grundsätzlich ist es für den Franchisegeber wichtig, eine Standortstrategie aufzubauen. In dieser sind Kriterien enthalten wie beispielsweise Miet- und Immobilienpreise, Kaufkraft, Entfernung zur Zentrale oder auch Parkmöglichkeiten.¹⁶⁰

Ein wichtiger Punkt in Bezug auf die Distributionspolitik von Franchisingrestaurants ist unter anderem die Infrastruktur. Der Standort sollte so angesiedelt sein, dass ein schneller Transport der Waren gewährleistet ist. Ein weiterer wichtiger Faktor stellt die Kundennähe dar, denn es ist sinnvoll, den Standort nahe potentieller Kundschaft zu platzieren. Somit steht dieser Punkt in Verbindung mit der Infrastruktur, da lange Transportwege und lange Anfahrtszeiten verhindert werden sollten. Weitere wichtige Komponenten bezogen auf die Standortwahl sind das Standort-Image sowie die immer mehr an Bedeutung gewinnende Umweltfreundlichkeit.¹⁶¹

Außerdem wichtig ist es, die aktuelle Nachbarschaft zu analysieren, denn gerade bei Restaurants ist eine positive Atmosphäre von Vorteil. Für Existenzgründer mittels

¹⁵⁹ Vgl. Schneider (2008), S.70-72

¹⁶⁰ Vgl. Nebel/Schulz/Flohr, (2008), S.81-90

¹⁶¹ Vgl. Kluxen (2012), S.188-192

Franchising sind auch die Konkurrenzsituation in der Umgebung und der Zustand des Gebäudes zu beachten.¹⁶²

Die richtige Standortwahl ist auch von großer Bedeutung für potentielle Franchisenehmer, da sich Lebensstile international abgleichen, allerdings Unterschiede bezüglich der Mentalität und Gewohnheiten bestehen.

Eine Marktsegmentierung weist prinzipiell nur eine Chance auf. Daher ist es vonnöten eine richtige Analyse durchzuführen, in der der Markt in verschiedene Segmente aufgeteilt wird. Tabelle 3 und 4 spiegeln eine genaue Aufteilung wider.¹⁶³

Verbrauchermerkmale		
Geographisch	Demographisch	Psychographisch
-Region	-Geschlecht	-Lebensstil
-Größe	-Alter	-Persönlichkeit
-Bevölkerungsdichte	-Einkommen	

Tabelle 3: Verbrauchermerkmale zur Segmentierung

Verhaltensmerkmale			
Kaufanlass	Nutzen	Verwendung	Einstellung
-normal	-Service	-Erstnutzer	-positiv
-speziell	-Qualität	-Wiederkauf	-negativ
	-Exklusivität	-Nichtnutzer	-gleichgültig
		-potentieller Nutzer	

Tabelle 4: Verhaltensmerkmale zur Segmentierung

¹⁶² Quelle: <http://www.franchisedirekt.com>, Zugriff am 08.08.2012

¹⁶³ Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S.436-450

Kapitel 4: Reputation

4.1 Einleitung

Einer der wertvollsten Aspekte für Unternehmen ist der gute Ruf. Er ist ein diffuses Konstrukt und oft unterschiedlich beschrieben in Hinblick auf dessen Aufbau, Pflege und Förderung.¹⁶⁴

„Der Ruf wird hier als zweiseitiges Phänomen betrachtet, als der Ruf und Widerhall, als Leistung und Anerkennung der Leistung, als Ausdruck für die Gesamtheit der gegenseitigen Beziehungen zwischen der Unternehmung und allen anderen Betrieben oder einzelnen Menschen, die für die Existenz der Unternehmung von Bedeutung sind, als ein Bestandteil der Unternehmung, der nicht fehlen darf, wenn diese gedeihen soll.“¹⁶⁵

Reputation ist als ein wichtiger Prestigeaspekt der Unternehmung in der Öffentlichkeit anzusehen und baut auf Anerkennung der Leistungsfähigkeit sowie des Leistungswillen auf. Der Ruf gilt außerdem als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bezüglich des Wettbewerbes um potentielle Kunden und ist auch ein Anziehungspunkt für die Bindung guter Mitarbeiter sowie für die Aufbringung von Kapital.¹⁶⁶

Um die Komplexität des Begriffs der Reputation näher zu verstehen, werden folgend Thematiken näher beleuchtet, welche mit dem Begriff des Rufes in engem Zusammenhang stehen. Zu diesen Aspekten sind vor allem die Identität, das Image sowie die Marke und Vertrauen dazu zu zählen.

In Bezug auf die Identität einer Unternehmung stellen sich einige Fragen, wie zum Beispiel: Wer sind wir? Wofür stehen wir? Diese gestellten Fragen müssen allen Unternehmensmitgliedern zuzuordnen sein. Ziel des Unternehmens bzw. des Managements ist es, durch beispielweise Medien außenstehenden Stakeholdern Einblick in die Identität zu gewähren.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Vgl. Helm (2007), S.1

¹⁶⁵ Sandig (1962), S.7

¹⁶⁶ Vgl. Helm (2007), S.1-6

¹⁶⁷ Vgl. Hatch/Schultz (2000), S.13

4.2 Marke und Image

„Zukunftsfähige Marken brauchen kein Image, sondern eine Botschaft. Der Grund: Ein Image ist passiv und bewegt sich nicht. Obendrein vermittelt es verschiedenen Leuten verschiedene Signale“, so *Nicolas G. Hayek*.¹⁶⁸

Eine starke Marke führt zu einer positiven Abgrenzung von der Konkurrenz und dient erst dem entscheidenden Dialog mit den Abnehmern.¹⁶⁹

Die Identität und das Image einer Marke sind zwei nicht gleichzusetzende Charakteristiken. Sie stehen zwar in Verbindung miteinander, sind allerdings nicht ein und dasselbe. In der Praxis finden sich bezogen auf die Definitionen von Marke und Image zwei Missverständnisse. Auf der einen Seite wird mit dem Begriff des Images alles vereinigt, was mit der jeweiligen Marke zusammenhängt, auf der anderen Seite wird ständig argumentiert, dass die Marke ein Image hat. Dies ist allerdings nicht richtig, da grundsätzlich nur der Konsument alleine ein Image der Marke bezieht.¹⁷⁰

Jeder Mensch kann sich oftmals mit einem Unternehmen und dessen Werte identifizieren. Aus diesem Grund stehen die Eigenschaften eines Menschen in Verbindung mit einer Marke in engem Zusammenhang mit seiner Persönlichkeit.¹⁷¹

Der Autor *Tucker* ist davon überzeugt, dass die Persönlichkeit eines Konsumenten durch die Nutzung des Produktes abgeleitet werden kann. Schon seit längerem gilt das Konzept, dass Konsumenten entweder durch Produkte, welche sie erwerben und nutzen, oder in Bezug auf ihre Einstellung gegenüber dem Produkt bestimmt werden können.¹⁷²

In einigen Studien wird deutlich gemacht, dass die Präferenz für eine Marke umso stärker ist, je unverwechselbarer sie ist und je mehr sich der Konsument mit dieser identifizieren kann.¹⁷³

¹⁶⁸ Hayek (2005), S.24

¹⁶⁹ Vgl. Pepels (1995), S.191

¹⁷⁰ Vgl. Adjouri (2002), S.94

¹⁷¹ Vgl. Morschett/Schramm-Klein/Hälsig/Jara (2008), S.417

¹⁷² Vgl. Tucker (1957), S.139

¹⁷³ Vgl. Aaker (1997), S.347

Außerdem ist es wichtig zu erwähnen, dass nicht nur die physikalischen Eigenschaften eines Objekts in Bezug auf die Konsumentenwahrnehmung wichtig sind, sondern auch eine Reihe von weiteren Faktoren wie beispielsweise die Verpackung, der Preis oder auch die Werbung.¹⁷⁴ Jeder Marke und jedem Produkt ist eine gewisse Bedeutung zuzuordnen. Images vermitteln dem Konsumenten also ein Wunschbild, welches zur Erreichung der Bedürfnisse dienen soll.¹⁷⁵

Images sollen dem Konsumenten Sicherheit vermitteln, da sie als Wertesiegel für Gleichbleibendes stehen, wie beispielsweise für die unveränderte Qualität des Produktes.¹⁷⁶

Grundsätzlich werden drei eindeutig differenzierbare Imagearten unterschieden. Erstens das Produktimage, welches sich auf das Image einer gesamten Branche bezieht. Zu diesem gehören die alle Produkte und Marken, z. B. die Branche Kaffee. Die zweite Image-Art ist das Brandimage: Es charakterisiert ein spezielles Markenimage wie beispielsweise die Marke McDonalds. Die letzte der drei Kategorien, auch „Corporate Image“ genannt, bezieht sich auf Images, welche umfassend ein Unternehmen bezeichnen.¹⁷⁷

„Images sind die Folge eines Bewertungsprozesses aufgrund von gespeicherten Gedächtnisinhalten“.¹⁷⁸

Ist man daran interessiert, ein Verständnis für die Marke aufzubauen, ist es einerseits vonnöten sich im Klaren zu sein, dass die Identität der Marke aktiv und das Image der Marke passiv ist, andererseits wichtig zu wissen, dass das Image konsumentenbezogen und somit subjektiv ist.¹⁷⁹

In der Regel bezieht sich eine Marke auf eine Zielgruppe, d. h. die Summe der Images wird dieser zugeteilt. Dies hätte die Folge, dass sich das Image der Marke von dem eines anderen Zielgruppensegments unterscheidet. Da diese These für die Ermittlung der Markenidentität sinnwidrig ist, wird beschrieben, dass jede Marke eine eigene Identität aufweist. Das bedeutet, dass aus jeder Identität verschiedene,

¹⁷⁴ Vgl. Sirgy (1982), S.287

¹⁷⁵ Vgl. Bergler (1969), S.461

¹⁷⁶ Vgl. Johannsen (1971), S.85

¹⁷⁷ Vgl. Johannsen (1971), S.117

¹⁷⁸ Sommer (1998), S.149

¹⁷⁹ Vgl. Adjouri (2002), S.94

charakteristische Images der jeweiligen Zielgruppe entstehen. Mit anderen Worten bedeutet dies, dass für die unterschiedlichen Zielgruppensegmente verschiedene Schwerpunkte der Marktidentität kommuniziert werden. Obwohl Images für das Ansehen einer Marke äußerst relevant sind, da sie die Einstellungen von Zielgruppensegmenten widerspiegeln, zeigt sich, dass eine Marke wie beispielsweise TGI Friday's oder Salud einen selbstständigen Faktor darstellt, welcher sich nicht allein auf subjektive Images von Zielgruppen bezieht.¹⁸⁰

Johannsen bezeichnet Images als ein „komplexes, anfänglich mehr dynamisches, im Laufe seiner Entwicklung sich (stereotyp) verfestigendes und mehr und mehr zur Stabilität neigendes, aber immer beeinflussbares mehrdimensionales System“.¹⁸¹

Eine anschließende zusammenfassende Darstellung erleichtert das Verständnis der Marktidentität bezüglich des Images einer Marke.

Images sind als komplexe subjektive Einstellungen des Konsumenten anzusehen und entstehen als Reaktion auf Impulse.¹⁸²

Sie sind abhängig von der Zielgruppenzusammensetzung, und es kann gesagt werden, dass je heterogener ein Zielgruppensegment ist, desto weniger aussagekräftig sind die gewonnenen Images.¹⁸³

Die Identität einer Marke spricht in der Regel auch Bevölkerungskreise an, welche nicht zur Zielgruppe gehören. Markenidentität wird durch andere, objektivere, stabilere, wertneutralere Faktoren bestimmt und besteht aus Bedeutungen. In der nachfolgenden Grafik sind Zusammenhänge und mögliche Wechselbeziehungen zwischen Images und Bedeutungen gegeben. Die folgende Abbildung zeigt deutlich, dass Bedeutungen entscheidend für die Bildung von Images sind.¹⁸⁴

¹⁸⁰ Vgl. Adjouri (2002), S.95

¹⁸¹ Johannsen (1971), S.35

¹⁸² Vgl. Adjouri (2002), S.99-105

¹⁸³ Vgl. Adjouri (2002), S.99-105

¹⁸⁴ Vgl. Adjouri (2002), S.99-105

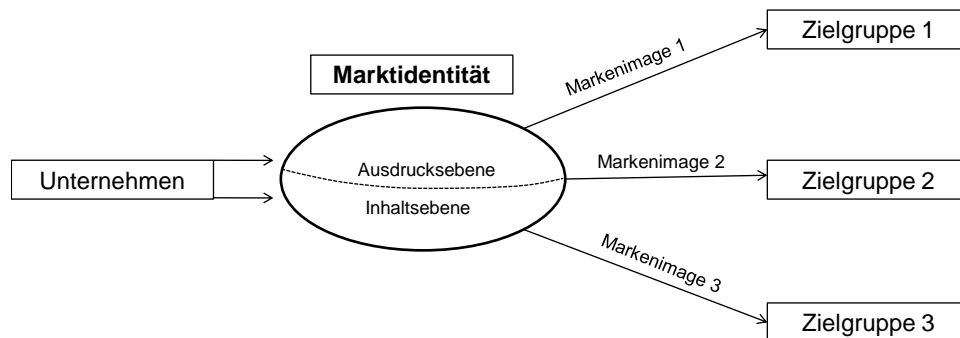


Abbildung 15: Entstehung von Images¹⁸⁵

Wie in der Grafik ersichtlich besteht die Marktidentität aus der Ausdrucksebene, welche formale Kriterien wie Name und Bildzeichen widerspiegelt, sowie aus der Inhaltsebene welche aus Assoziationen besteht, die in Wechselbeziehungen zueinander stehen.¹⁸⁶

Es gilt grundsätzlich, die zwei Begriffe Image und Bedeutung zu differenzieren. Images spiegeln die Einstellungen der Zielgruppen wider und haben einen beschreibenden bzw. wertenden Charakter. Bei ihrer Messung sowie anschließenden Analyse werden meist adjektivische Begriffe genutzt. Ganz im Gegensatz zu Bedeutungen werden Images durch Begriffe wie beispielsweise „qualitätsvoll“ beschrieben.¹⁸⁷

Im Gegensatz zur Markenidentität sind Images nicht stabil, sondern sind viel mehr Wandlungen ausgesetzt.¹⁸⁸

¹⁸⁵ Quelle: Adjouri (2002), S.104

¹⁸⁶ Vgl. Adjouri (2002), S.99-105

¹⁸⁷ Vgl. Adjouri (2002), S.99-105

¹⁸⁸ Vgl. Adjouri (2002), S.99-105

Images entstehen beim Konsumenten und sind für die Identität einer Marke nicht grundlegend und entscheidend.¹⁸⁹

Images helfen, Einstellungen der einzelnen Zielgruppensegmente zu analysieren.¹⁹⁰

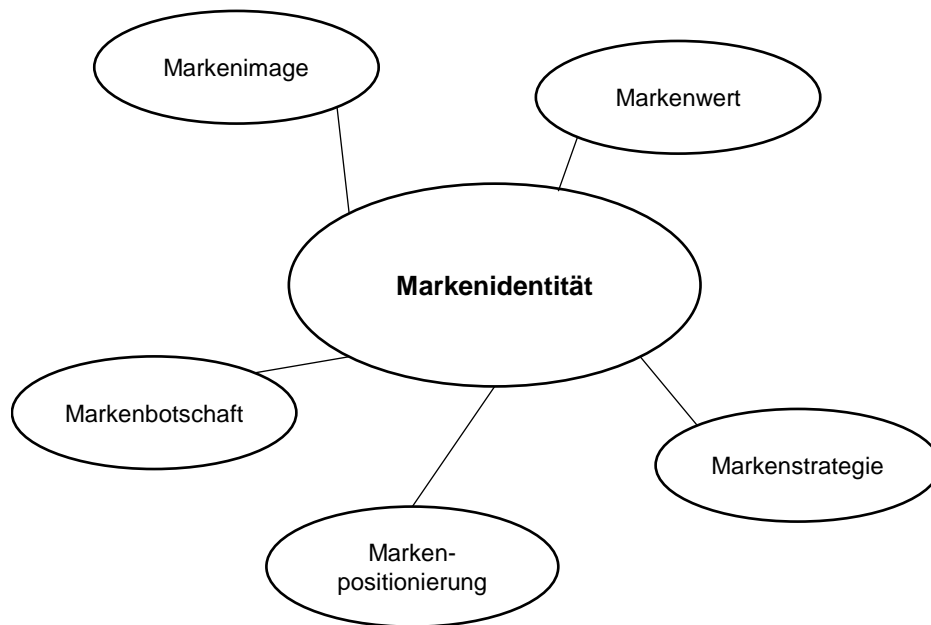


Abbildung 16: Markenidentität¹⁹¹

All jene Maßnahmen, welche in der Abbildung zu erkennen sind und ein Unternehmen treffen muss, tragen zu einer richtigen Marktführung bei. Die Markenidentität gilt als ein fundamentaler Baustein aller operativen sowie strategischen Markenentscheidungen. Um ein Marken- bzw. Firmenimage zu bilden, ist es vonnöten, Kenntnis über wesentliche Einflussgrößen zu besitzen. Grundsätzlich werden hierbei sechs Faktoren unterschieden, unter anderem die Haupteinflussgröße Preis. Wichtig hierbei zu erwähnen sind das Preisniveau, die Preiswürde, Preistreue oder auch der psychologische Preis. Essentiell ist auch das Verständnis von Art, Qualität, Geschmack, Nutzen und Eigenschaften wie beispielsweise Lebensdauer etc. eines Produkts.¹⁹²

¹⁸⁹ Vgl. Adjouri (2002), S.99-105

¹⁹⁰ Vgl. Adjouri (2002), S.99-105

¹⁹¹ Quelle: Adjouri (2002), S.90

¹⁹² Vgl. Johannsen (1971), S.110-111

Eine weitere Einflussgröße stellt die Produktausstattung dar. Hierbei ist es wichtig, sich vor allem über das Marken-Firmenzeichen, Farben sowie den Namen des Produktes im Klaren zu sein. Auch die Distribution und die werbliche Kommunikation gehören zu den wesentlichen Einflussgrößen bezüglich Images und sollten nicht vernachlässigt werden. Ein letzter wichtiger Punkt, den es herauszustreichen gilt, ist der Mensch als Träger von Images, denn sowohl Konsumenten, als auch Investoren, Lieferanten, Mitarbeiter, usw. können Einfluss auf das Image eines Unternehmens haben.¹⁹³

4.3 Die Abgrenzung zwischen Identität, Image und Reputation

Grundsätzlich ist der genaue Zusammenhang zwischen den einzelnen Begriffen unbekannt.¹⁹⁴

Die Autoren *Chun und Davies* definieren den Begriff der Reputation als ein Ergebnis der Beziehung zwischen den Konstrukten Identität und Image. Image wird als eine externe Sicht des Kunden verstanden, Identität aus interner Sicht der Mitarbeiter.¹⁹⁵

Eine weitere interessante Thematik zur Lösung der Begriffsabgrenzung zwischen den einzelnen Komponenten liefern die beiden Autoren *Dutton und Dukerich*. Diese definieren die Identität als die Sichtweise eines Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen. Außerdem sind sie der Meinung, Images sind Ergebnisse reiner Vermutung darüber, wie Außenstehende das jeweilige Unternehmen wahrnehmen könnten. Ganz im Gegenteil zur Reputation, denn sie sind davon überzeugt, dass diese das tatsächliche Fremdbild widerspiegelt, welches andere von dem Unternehmen besitzen.¹⁹⁶

Fombrun definiert die Identität als die Ist-Komponente des Unternehmens, während er den Begriff des Images als eine Soll- bzw. Planungsgröße bestimmt. Die Reputation schlussendlich bezeichnet er als das externe Ist-Bild. Die folgende Darstellung beleuchtet den Zusammenhang zwischen Identität, Reputation und Image mit Hilfe einer Modellvorstellung *Fombruns* näher.¹⁹⁷

¹⁹³ Vgl. Johannsen (1971), S.113

¹⁹⁴ Vgl. Nguyen/Leblanc (2001), S.229

¹⁹⁵ Vgl. Chun/Davies (2000), S.19

¹⁹⁶ Vgl. Dutton/Dukerich (1991), S. 547

¹⁹⁷ Vgl. Carmeli/Freund (2002), S.51

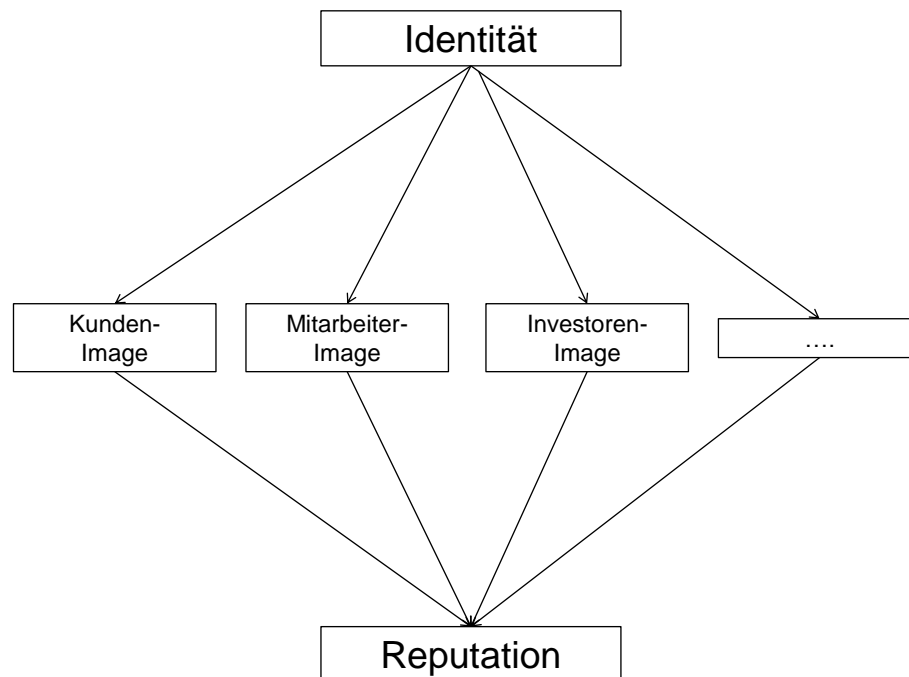


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen Identität, Reputation und Image¹⁹⁸

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Images das Bild des Unternehmens widerspiegeln und sowohl subjektiv als auch individuell bei außenstehenden Personen durch einzelne wahrgenommene Merkmale entstehen. Aufgebaut werden Images durch Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens und bedürfen nicht unbedingt wesentlich dem Aufbau von Vertrauen sowie der Kommunikation zwischen den Stakeholdern. Im Gegensatz dazu bildet das Fundament der Reputation beides ab und impliziert daher eine subjektive Bewertung des gegebenen Images.¹⁹⁹ Aus diesem Grund können Reputation und Image zwar als eng verwandt angesehen werden, allerdings als zwei differenzierbare Konstrukte.²⁰⁰

4.3 Die Beziehung zwischen Vertrauen und Reputation

In Bezug zu dieser Thematik schlagen die Autoren *Büschken* und *Friedmann* interessante Definitionen vor. *Büschken* beschreibt das Vertrauen folgendermaßen:

¹⁹⁸ Quelle: Fombrun (1996), S.37

¹⁹⁹ Vgl. Helm (2007), S.46

²⁰⁰ Vgl. Eberl (2006), S.11f

„Die Erwartung, dass sich ein Anbieter an die expliziten und impliziten Vereinbarungen zwischen den Transaktionspartnern halten wird.“²⁰¹

Schon 1933 erklärt Friedmann: „Alles Vertrauen, welches einem Betriebe entgegengebracht wird, bildet in seiner Gesamtheit das Betriebsprestige, den Ruf einer Firma.“²⁰²

Erfahrungstrauen ersetzt mit fortlaufender Geschäftsbeziehung zwischen Kunden und Unternehmen den Ruf.²⁰³ Allerdings ist dies eher als eine Überlagerung zu verstehen, denn vor dem Start einer Geschäftsbeziehung nimmt der Ruf bzw. das Reputationsvertrauen eine große Stellung ein als Art Signal zum Unsicherheitsabbau. Trotzdem ist es in der Praxis der Fall, dass er während Geschäftsbeziehungen, und auch danach, noch bemerkt und beurteilt wird.²⁰⁴

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Ruf eines Unternehmens auf der einen Seite Voraussetzung für das Entwickeln von Vertrauen, auf der anderen Seite parallel dazu dessen Wirkung ist. Grundsätzlich dient die Reputation dazu, Menschen ohne eigene Erfahrungen Informationen über etwas Unvertrautes zur Verfügung zu stellen. Verlassen sich Individuen auf den Ruf und verbreiten sie die angehäuften Sammlungen an Erfahrungen, so helfen diese, die Reputation zu verstärken.²⁰⁵

4.4 Einflussfaktoren der Reputation und der Zusammenhang zum Unternehmenserfolg

Als Dimensionen der Reputation werden in der Literatur oftmals Kompetenz bzw. Fachwissen und Vertrauenswürdigkeit betrachtet. Als der Oberbegriff der beiden Einflussfaktoren wird die Glaubwürdigkeit genannt, welche einer Person oder Informationsquelle usw. dient, um ihr Know-how unverzerrt zu verbreiten.²⁰⁶

²⁰¹ Büschken (1999), S.1

²⁰² Friedmann (1933), S.98

²⁰³ Vgl. Grund (1998), S.109

²⁰⁴ Vgl. Helm (2007), S.50f

²⁰⁵ Vgl. Helm (2007), S.51

²⁰⁶ Vgl. Newell/Goldsmith (2001), S.236

Gemäß *Voswinkel* besagt Glaubwürdigkeit, dass sich Individuen an ihre Versprechungen halten und demnach Konsistenz zu beweisen haben.²⁰⁷

Glaubwürdigkeit ist somit ein wichtiger Faktor für die Entstehung des Rufs eines Unternehmens. Umgekehrt betrachtet führt ein guter Ruf zu Glaubwürdigkeit eines Anbieters.²⁰⁸ Die folgende Abbildung erläutert die Kausalität der einzelnen Konstrukte näher.

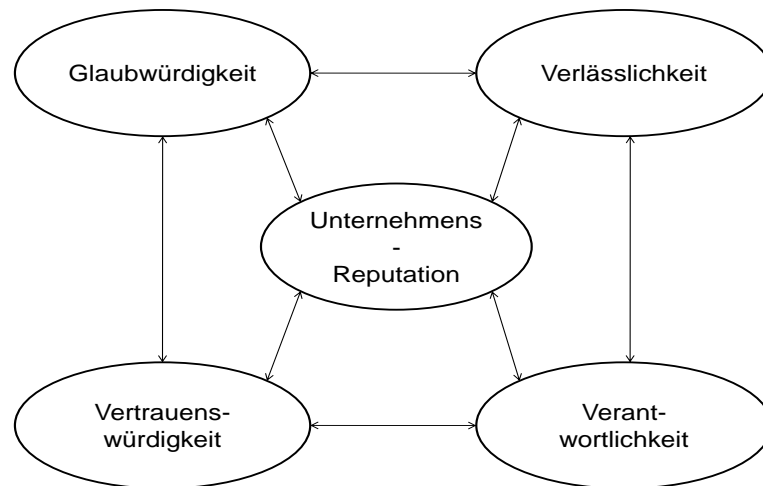


Abbildung 18: Unternehmensreputation²⁰⁹

In Bezug auf die Verlässlichkeit definiert *Fombrun* die Kontinuität der Erwartungserfüllung eines Unternehmens. In der Verantwortlichkeit beschreibt er ihr Entstehen durch die Handlungen und deren Ergebnis.²¹⁰ Außerdem hängt laut *Fombrun* der Ruf eines Unternehmens stark mit der Visibilität der Konsumenten zusammen.²¹¹

Die soziale Visibilität kann einerseits eine positive, andererseits eine negative Determinante widerspiegeln. Die Beziehung zwischen Reputation und sozialer Visibilität ist ambivalent, da aus Sicht des Unternehmens auf Grund der möglichen positiven oder negativen Ausprägung der Visibilität diese nur relativ wünschenswert

²⁰⁷ Vgl. Voswinkel (2001), S.49

²⁰⁸ Vgl. Fombrun (1996), S.3

²⁰⁹ Quelle: Fombrun (1996), S.72

²¹⁰ Vgl. Helm (2007), S.55

²¹¹ Vgl. Fombrun/Shanley (1990), S.246

ist.²¹² Neben den schon erwähnten Einflussgrößen der Reputation spielen nach *Brown* auch Branchenstereotypen eine wichtige Rolle²¹³, vorwiegend für potentielle Kunden oder Mitarbeiter, welche nicht in direkter Verbindung bzw. Interaktion mit dem Unternehmens und seinen Produkten stehen.²¹⁴

Nach *Dowling* werden die Einflussfaktoren der Reputation um die Determinante der nationalen Herkunft eines Unternehmens ergänzt.²¹⁵ Dieser Faktor beschreibt eine subjektive und mehrdimensionale Darstellung einer Person. Diese bildet sich beispielsweise eine Meinung über den wirtschaftlichen oder auch der kulturellen Individualität eines Standortes des betreffenden Unternehmens oder dessen Produkten. Von diesen Eindrücken ist zu erwarten, dass sie das Verhalten des Individuums beeinflussen.²¹⁶

Seitens des Unternehmens wird der Reputation ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Selbst infolge der Balanced Scorecard, welche ein Konzept zur Dokumentation, Messung und Steuerung aller Aktivitäten bezüglich der Strategien eines Unternehmens darstellt,²¹⁷ findet der Ruf eines Unternehmen seinen Platz, wenn auch nur einen kleinen.²¹⁸

Grundsätzlich besteht zwischen Reputation und Unternehmenserfolg ein derart enger Zusammenhang, dass manche Autoren gar die Zweckmäßigkeit des Rufes einer Unternehmung zur Gänze in Frage stellen.²¹⁹

Nach *Morley* wird der wirtschaftliche Erfolg als Resultat einer positiven Reputation eines Unternehmens beschrieben: „The value of a firm’s overall reputation is easily seen in its relationship to a firm’s revenues: as a firm’s reputation increases, so do its sales”.²²⁰

²¹² Vgl. Wiedmann (2001), S.22

²¹³ Vgl. Brown (1998), S.219-233

²¹⁴ Vgl. Helm (2007), S.56

²¹⁵ Vgl. Dowling (1993), S.102

²¹⁶ Vgl. Juvancic (2000), S.4-13

²¹⁷ Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard, Zugriff am 30.6.2012

²¹⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S.7-8

²¹⁹ Vgl. Fryxell/Wang (1994), S.11

²²⁰ Morley (2002), S.11

Kapitel 5: (Unternehmens-) Kultur

5.1 Die kulturelle Bedeutung einer Produktmarke

5.1.2 Bedeutung der Kultur im Allgemeinen

„Kultur besteht aus erlernten und geteilten Bedeutungs- und Verständnissystemen, die hauptsächlich auf dem Wege der natürlichen Sprache vermittelt werden. Diese Bedeutungen und Verständnisweisen sind nicht nur Repräsentationen dessen, was in der Welt gegeben ist. Sie sind ebenso ihrem Charakter nach direktiv, evokativ und Wirklichkeit konstituierend. Über diese Bedeutungs- und Verständnissysteme passen sich Individuen ihrer physikalischen Umwelt an, strukturieren zwischenmenschliche Beziehungen und stellen sich psychologisch auf Probleme und Konflikte ein.“²²¹

Kultur beeinflusst unsere soziale Welt und baut diese auf und zeichnet sich außerdem durch Bedeutungen aus. Grundbaustein der Kultur sind Werte, die die Kultur nach außen sichtbar machen.²²²

In dem kulturalanthropologischen Ansatz nach *Appadurai* wird der Wert eines Produktes mit Hilfe von drei Dimensionen beschrieben. Erstens der Prime Value der den Wert definiert, welcher aus dem Material zur Fertigung des Produktes stammt. Zweitens der Wert, welcher aus der Bearbeitung entsteht (=Labor Value), und drittens der Symbolic Value. Dieser spiegelt den Wert wider, welcher die Wichtigkeit einer Kultur aufzeigt und als dessen Träger das Objekt bzw. Produkt erscheint. Um diesen Wert zu bestimmen, ist die Kenntnis des kulturellen Bezugsrahmens wichtig.²²³

Die Kultur darf nicht als eine Variable angesehen werden, welche gemessen, berechnet sowie kontrolliert werden soll, sondern vielmehr als ein Kontext, welcher die organisatorische Identität widerspiegelt und auch die Absicht besitzt das organisatorische Bild einer Unternehmung zu beeinflussen. Kultur; Identität sowie Image werden als drei in Verbindung stehende Aspekte angesehen, welche sich

²²¹ D'Andrale (1990), S.126-127

²²² Vgl. McCracken (1986), S.73-90

²²³ Vgl. Appadurai (1986), S. 160-165

gegenseitig beeinflussen. Die organisatorische Identität eines Unternehmens entsteht grundsätzlich auf Grund der Wahrnehmung, der Gefühle sowie der Gedanken der Mitglieder und Konsumenten über das Unternehmen. Sie ist ein wichtiger in die Unternehmenskultur eingebetteter Aspekt und steht für ein kollektives, allgemeines Verständnis der charakteristischen Werte sowie Eigenschaften eines Unternehmens.²²⁴

In die Unternehmenskultur involviert sind alle organisatorischen Mitglieder, sie wird auf allen hierarchischen Ebenen ausgeführt und in allen materiellen Aspekten einer Organisation, wie im Namen, Produkten, Logos etc., realisiert.²²⁵

Nachdem sich seit dem 20. Jahrhundert internationale Geschäftsbeziehungen nach und nach vermehren, wird auch die Kulturforschung fortlaufend forciert.²²⁶

Die zwischenmenschliche Komponente, also die Beziehung zwischen den Kunden und dem Personal des jeweiligen Unternehmens, ist wesentlich in Bezug auf die Qualität eines Services. Schon in der Planung einer Unternehmensneugründung ist es vonnöten, eine Analyse der lokalen Kultur des Ortes vorzunehmen, an welchem die Dienstleistung erbracht wird, und diese zu berücksichtigen. Die Untersuchung der kulturellen Gegebenheiten darf sich allerdings nicht allein auf das Kontaktpersonal beschränken. Auch die Mentalität der potentiellen Kunden gilt es zu berücksichtigen.²²⁷

5.1.2 Produkte als Träger der Kultur

„Produkte stellen nur einen Sonderfall von materiellen und semantisierten Objekten dar, die in unserer Kultur zirkulieren. Wir übermitteln durch alle materiellen Objekte Bedeutung und selektieren sie gemäß den Bedeutungen, die sie für uns haben.“²²⁸

Mit Hilfe einer Grafik möchte der Autor *McCracken* deutlich machen, wie die in einer Kultur manifestierte Bedeutung eines Produktes zum Konsumenten übertragen wird. Demnach beinhaltet der Konsum eines Produkts oder einer Dienstleistung den

²²⁴ Vgl. Hatch/Schultz (1997), S.357-358

²²⁵ Vgl. Hatch/Schultz (1997), S.359

²²⁶ Vgl. Fink (2005), S.5

²²⁷ Vgl. Quartapelle/Larsen (1996), S.67

²²⁸ Karmasin (1993), S.192

ganzen Lebenszyklus eines Produktes, beginnend von der Herstellung über den Kauf bis hin zum Konsum.²²⁹

Kultur und Konsum stehen in enger, nicht trennbarer Verbindung zueinander, und Produkte sind als die Schlüsselfunktion anzusehen, welche grundlegend für die Entstehung, Darstellung sowie Veränderung einer Kultur ist.²³⁰

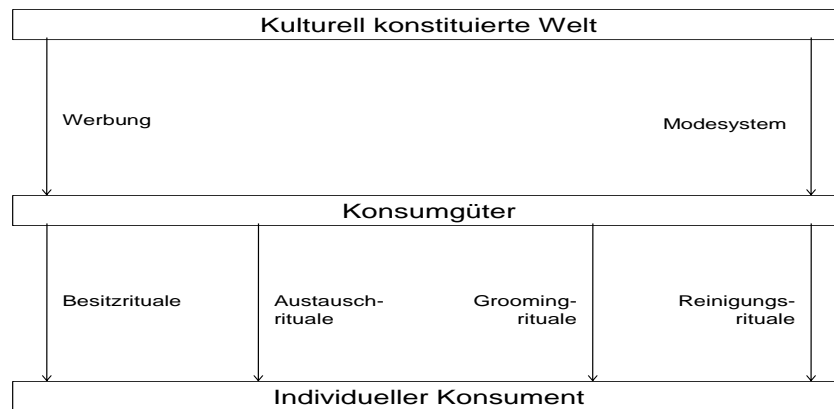


Abbildung 19: Die Übertragung der Kultur manifestierte Bedeutung eines Produktes zum Konsumenten²³¹

Dieses Schema zeigt, dass das Ergebnis der oben abgebildeten Grafik zunächst in der kulturell konstituierten Welt verankert ist, in welcher sie durch die in der Gesellschaft vorhandenen Werte gespeichert wird, durch die Kultur entsteht. Durch bewusste Prozesse wird diese Bedeutung schließlich auf ein Konsumgut übertragen. Der Konsument wird daraufhin versuchen, sich diese durch unterschiedliche Rituale anzueignen.²³²

- Austauschrituale

Durch Austausch einer Dienstleistung beispielsweise wird der Konsument mit der Bedeutung, welche dem Produkt angehört, verbunden.²³³

²²⁹ Vgl. Von Bismarck/Baumann (1995), S.48

²³⁰ Vgl. Von Bismarck/Baumann (1995), S.48

²³¹ Quelle: McCracken (1986), S.73-90

²³² Vgl. Von Bismarck/Baumann (1995), S.49

²³³ Vgl. McCracken (1986), S.84-90

- Besitzrituale

Als Beispiel für dieses Ritual werden alle Handlungen angeführt, welche zur Personalisierung eines Objekts beitragen. Hierbei richtet der Inhaber oder Nutznießer seine Besitzansprüche an Außenstehende.²³⁴

- Groomingrituale

Hier wird versucht, entweder eine vorhandene Bedeutung eines Produktes auf ein anderes zu übertragen oder das Produkt generell mit einer neuen Bedeutung auszurüsten.²³⁵

- Reinigungsrituale

Um das Produkt mit einer persönlichen, neuen Bedeutung zu besetzen, wird hierbei durch intensive gründliche Reinigung ein vom Voreigner gebrauchtes Produkt gereinigt.²³⁶

Produkte sowie Dienstleistungen sind nicht nur Basis der Botschaft zur Kommunikation von Unternehmen zu Konsumenten, sondern sind viel mehr Träger des kompletten kulturellen Systems anzusehen. Sie eignen sich außerdem sehr gut als Träger oder Begrenzung der kulturellen Kategorien, welche nachfolgend beschrieben werden.²³⁷

²³⁴ Vgl. McCracken (1986), S.84-90

²³⁵ Vgl. McCracken (1986), S.84-90

²³⁶ Vgl. McCracken (1986), S.84-90

²³⁷ Vgl. Douglas/Isherwood (1979), S.72

5.1.3 Kulturelle Kategorien

Damit Bedeutungen in der Kultur entstehen und existieren können, werden konzeptuelle Grundmuster, oder auch sogenannte kulturelle Kategorien, der kulturell konstituierten Welt benötigt.²³⁸

Die Kulturanthropologie geht davon aus, dass jede Kultur Grenzen in Form von Klassifikationen zieht. Diese werden gruppiert und dabei sowohl Verbote als auch Gebote gesetzt. Resultat hierbei ist die Festsetzung, wer wir und wer die anderen sind. Durch menschliches Handeln werden diese kulturellen Kategorien immer wieder neu bestätigt und erhärtet. Prinzipiell soll hier ein binäres Denkmuster gezeigt werden, das auf Basis einer Zweiheit entsteht. Dies soll verdeutlichen, dass zwei Dinge unterschiedlich sind, wenn sie unterschiedliche Bedeutungen besitzen.²³⁹

„Dieser Binarismus liegt allen kognitiven, kommunikativen, Bedeutungsübermittelnden, aber auch vielen biologischen Systemen zugrunde.“²⁴⁰

Bedeutungen stellen sich automatisch ein und können, müssen aber nicht bewusst geplant werden. So gut wie jede Entscheidung für ein Produkt oder eine Dienstleistung zeigt eine Präferenz verglichen mit der Bedeutung eines anderen Produkts oder einer anderen Dienstleistung. Kategorien sowie Differenzen, die unsere Gesellschaft und Kultur ausmachen und die Bedeutung schaffen, werden gerade durch Produkte sowie Konsumgüter generiert.²⁴¹

5.2 Kulturkonzepte nach Hofstede

5.2.1 Einleitung

Einleitend kann gesagt werden, dass sowohl nationale als auch internationale Kulturgruppen einen relevanten Einfluss auf Unternehmen, speziell auf deren Führung und Organisation, ausüben können.

²³⁸ Vgl. McCracken (1988), S.74

²³⁹ Vgl. Karmasin (1993), S.196

²⁴⁰ Karmasin (1993), S.196

²⁴¹ Vgl. Karmasin (1993), S.190-196

Hofstede definiert Kultur als „die kollektive Programmierung des Geistes, welche die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von anderen unterscheidet“.²⁴² Mittels einer Studie erklärt er den kulturellen Einfluss anhand von fünf fundamentalen Kulturdimensionen, welche im Folgenden beschrieben werden, und dafür verantwortlich sind, inwiefern sich Menschen in verschiedenen Kulturen verhalten.²⁴³

5.2.2 Das Konzept von Geert Hofstede

Hofstede verdeutlicht, dass das menschliche Denken, Handeln und die Gefühle ähnlich wie bei einem Computer automatisiert sind, da jeder Mensch sich diese Verhaltensweisen im Laufe seines Lebens aneignet und einprägt. Das soziale Umfeld ist demnach die Wurzel der so genannten mentalen Programme. Die elementaren Subjekte des Konzepts der mentalen Programmierung nach Hofstede sind auf der einen Seite Werte, welche die Neigung eines Menschen beschreiben, eine Situation einer anderen vorzuziehen und die im Leben jedes Menschen schon seit langer Zeit fest verankert sind, und auf der anderen Seite die Kultur. Werte zeichnen sich dadurch aus, dass sie unsichtbar sind und erst durch ein Verhalten sichtbar werden. Dennoch sind Werte ein maßgeblich entscheidender Faktor für das Grundkonzept der Kultur.²⁴⁴

In Abbildung 20 wird das Zwiebeldiagramm nach *Hofstede* dargestellt, welches sowohl die sichtbaren als auch unsichtbaren Kulturelemente erklärt. Außerdem soll das Zwiebeldiagramm beleuchten, wie kulturelle Unterschiede in den verschiedenen Gesellschaften zum Ausdruck gebracht werden können.²⁴⁵

²⁴² Hofstede (1980), zitiert von Derboven/Kumbruck (2009), S.8

²⁴³ Quelle: de.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede; Zugriff am 25.04.2012

²⁴⁴ Vgl. Hofstede/Minkov (2010), S.3-13

²⁴⁵ Vgl. Giesche (2010), S.60

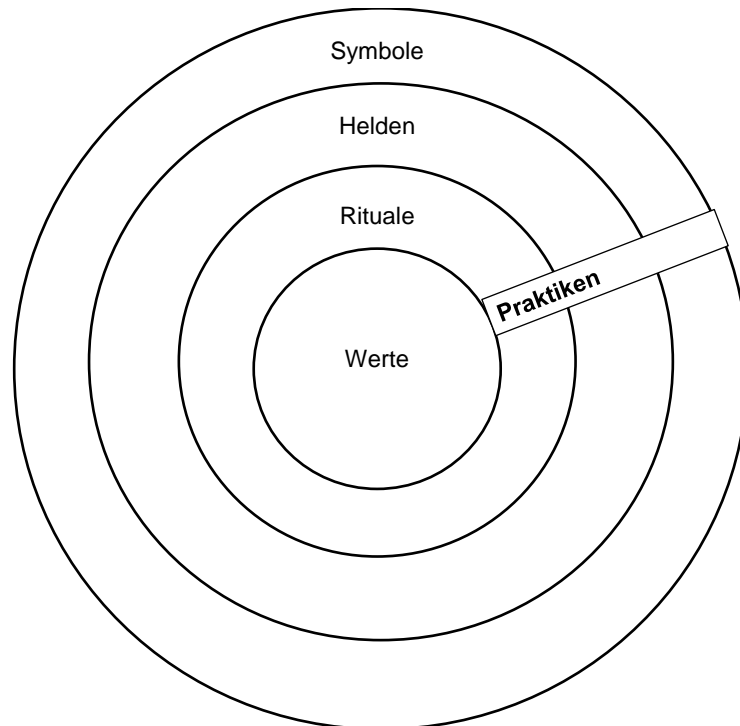


Abbildung 20: Zwiebeldiagramm nach Hofstede²⁴⁶

Die Symbole in der ersten Schale, welche mit ihrer oft komplizierten Bedeutung in der Regel nur von Mitgliedern einer Kulturgruppe gänzlich erfasst werden können, beinhalten Gesten sowie Worte und Bilder. Mit Helden werden Menschen mit gewissen Eigenschaften in Verbindung gebracht, die von anderen Personen geschätzt und als Ikonen für gutes Verhalten angesehen werden. Die nächste Schale bilden Rituale, welche gegen den eigenen Willen praktiziert werden und zur Erreichung eines speziellen Zieles dienen. Die letzte Schale charakterisiert den Kern der Kultur und demnach den Kern des Zwiebeldiagramms. Werte werden von Geburt an vermittelt und sind daher später sehr schwierig zu ändern. Da sie für außenstehende Personen nicht erkennbar sind, ist es nur möglich diese festzustellen indem man beobachtet, in welcher Art und Weise Menschen agieren. Die Schalen der Zwiebel sind für Nicht-Mitglieder sichtbar und in Praktiken zusammengefasst, der kulturelle Sinngehalt dieser ist allerdings unsichtbar. Die kulturelle Bedeutung der Praktiken ist nur in der Art und Weise zu erkennen, wie diese von Experten ausgelegt bzw. definiert werden.²⁴⁷

²⁴⁶ Quelle: Hofstede (1991), S.19

²⁴⁷ Vgl. Giesche (2010), S.60

Nach *Hofstede* ist Kultur nicht angeboren, sondern erlernt. Die von ihm als mentale Software bezeichnete Kultur kann grundsätzlich in drei Ebenen differenziert werden und ist Bestandteil der Menschen einer Gruppe, die einem sozialen Umfeld zugeordnet werden können. In diesem Umfeld werden die jeweiligen Verhaltensmuster erlernt. Die erste Ebene wird als die „universelle“ Ebene bezeichnet und ist in jedem Menschen zu finden. Ihr zuzuordnen sind expressive Verhaltenselemente wie beispielsweise das Lachen. Sie ist die einzige der drei Ebenen, welche voll und ganz ererbt wird. Die „kollektive“ Ebene ist ein Aspekt von Personen, welche einer gewissen Gruppe zuzuordnen sind, wobei diese sich allerdings von Personen anderer Gruppen differenzieren lassen. Beispiele hierfür sind Sprachen oder auch die Art und Weise wie Personen grundlegende Tätigkeiten wie Essen oder Trinken ausführen. Die „individuelle“ ist die letzte der drei Ebenen und für jeden Menschen einzigartig, da es keine zwei Individuen mit derselben mentalen Programmierung gibt.²⁴⁸

5.2.3 Die fünf Kulturdimensionen nach Geert Hofstede

Machtdistanz

Bei dieser Kulturdimension geht es primär um das Ausmaß an nicht Gleichverteilung bezüglich Macht in einem Unternehmen, und wie diese von den Mitgliedern akzeptiert wird. Zwar ist eine Ungleichverteilung in jeder Gesellschaft, in jedem Unternehmen und in jeder Kultur zu erkennen, allerdings ist diese in gewissen Organisationen, speziell in Kulturen mit hierarchischen Strukturen, stärker ausgeprägt als in anderen.²⁴⁹

Vermeidung der Unsicherheit

Diese Kulturdimension beschreibt das Ausmaß an Angst sowie Unsicherheit bei Mitgliedern einer Gesellschaft in Bezug auf widersprüchliche und unstrukturierte Situationen. Wie Menschen und Gesellschaften mit Unsicherheit umgehen, zeigt das Kulturerbe einer Gesellschaft und wird generationsübergreifend beispielsweise in der Schule oder Familie weitergegeben.²⁵⁰

²⁴⁸ Vgl. Hofstede (2009), S.2-3

²⁴⁹ Vgl. Feichtinger (1998), S.30

²⁵⁰ Vgl. Hofstede (2009), S.161

Individualismus und Kollektivismus

Im Zuge dieser Dimension wird der Zusammenhang zwischen individuellen und kollektivistischen Werten einer Gesellschaft geschildert. Diese Relation zwischen den zwei Bezeichnungen bezieht sich nicht auf einzelne Individuen, sondern auf Gesellschaften und wird sowohl durch die Lebensweise der Menschen verständlich, als auch unter anderem durch soziale Normen, die beispielsweise durch Religion, politische Ausrichtung oder auch Erziehung zum Ausdruck gebracht werden. Die Vereinigten Staaten von Amerika zeigen laut *Hofstede* einen geradezu individualistischen Charakter. Im Gegensatz dazu empfinden beispielsweise asiatische Gesellschaften mit typischen kollektivistischen Kulturen Individualismus als Egoismus und Mangel an Disziplin. Dies hat allerdings nicht zur Folge, dass das Wohlbefinden eines Individuums missachtet und vernachlässigt wird, sondern vielmehr, dass das Wohl der Gruppe die Ausgangsbasis für das Wohl des Individuums darstellt.²⁵¹

Maskulinität und Femininität

Es ist kein Geheimnis, dass es sowohl in physischer als auch in psychischer Natur Unterschiede zwischen Mann und Frau gibt. Auch deutlich werden diese Unterschiede in Bezug auf die Berufstätigkeit. Die folgende Definition von *Hofstede* erläutert die Dimension Maskulinität und Femininität:²⁵²

„Masculinity stands for a society in which social gender roles are clearly distinct: Men are supposed to be assertive, tough and focused on material success; woman are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life. Femininity stands for a society in which social gender roles overlap: Both men and woman are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.“

Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung

Diese Dimension wurde erst später zu den schon erwähnten vier Kulturdimensionen hinzugefügt. Anfangs nicht als wesentlich empfunden, registrierte *Hofstede* die Bedeutung der Langzeitorientierung als globales Instrumentarium, da er die Korrelation dieser mit dem Wirtschaftswachstum erkannte. Diese baut auf die konfuzianische Lehre auf, welche den Zusammenhang zwischen Lang- und Kurzzeitaspekten des Konfuzianismus darstellt: Sparsamkeit und Beharrlichkeit

²⁵¹ Vgl. Hofstede (2009), S.225

²⁵² Hofstede (2009), S.297

werden mit der persönlichen Ausgeglichenheit und dem Traditionsaspekt in Relation gestellt.²⁵³

5.2.4 Das Konzept von Fons Trompenaars

Neben *Hofstede* befasst sich auch *Fons Trompenaars* mit Kulturdimensionen. Der Unterschied zu *Hofstede* ist, dass *Trompenaars* Kultur als einen „Weg menschlicher Problemlösungen“ ansieht. Wie Menschen mit Problemen umgehen, ist demnach die Basis für die Unterschiedlichkeit von Kulturen. Mit Hilfe der Aspekte menschliche Beziehungen, Einstellung zur Umwelt und Verhältnis zu Zeit analysiert *Trompenaars* die verschiedenen Strategien zur Problemlösung.²⁵⁴

Die Prinzipien der Autoren *Kluckhohn und Strodtbeck* sind Basis der Kulturdimensionen nach *Trompenaars* und erklären, dass jede Zivilisation durch wesentliche Probleme charakterisiert ist, welche es zu lösen gilt. Obwohl jede Gesellschaft sich der Lösung des Problems im Klaren ist, messen unterschiedliche Kulturen diesem Problem verschiedene Stellenwerte bei. Eine weitere Grundlage der Dimensionen nach *Trompenaars* ist das Konzept von *Parsons und Shils*. Dabei werden die alternativen Entscheidungsvarianten als sogenannte „pattern variables“ bezeichnet, welche das menschliche Handeln bestimmen.²⁵⁵

Trompenaars gliedert die Kulturdimensionen in folgende wesentliche Aspekte: erstens in die Beziehung zwischen Menschen, wobei er die Unterschiede zwischen Universalismus vs. Partikularismus, Individualismus vs. Kommunitarismus, Affektivität vs. Neutralität, spezifisch vs. diffus sowie Statuszuschreibung vs. Staturerrechnung erläutert. Zweitens gliedert er die Dimensionen in die Einstellung zu Zeit, sequentielles vs. synchrones Zeitverständnis und in die Einstellung zur Umgebung, interne vs. externe Kontrolle.²⁵⁶

²⁵³ Hofstede (2010), S.236-240

²⁵⁴ Vgl. Gawlik (2004), S.59

²⁵⁵ Feichtinger (1998), S.39-43

²⁵⁶ Dowling/Festing/Weber/Engle (2011), S.111-129

Kapitel 6: Zusammenfassung des theoretischen Teils und Beschreibung der empirischen Studie

6.1 Zusammenfassung des theoretischen Teils

Nach der kurzen Einführung in die vorliegende Arbeit wurden die Grundlagen des Franchisings beleuchtet. Genaue Begriffsklärung, rechtliche Rahmenbedingungen und interessante Aspekte des Franchisings in Österreich werden beschrieben.

Vor- und Nachteile, Erfolgsfaktoren und auch Risiken dieser Geschäftsform werden dargelegt und können eventuell zukünftigen Franchisenehmern als Entscheidungshilfe dienen.

Die Themen des Customer Relationship Management verdeutlichen die Wertigkeit von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenloyalität und weiteren Unternehmenszielen. Zum Beispiel ist Mundpropaganda ein wichtiges Instrument zur Kunden-Akquirierung und sollte nicht unterschätzt werden.

Beschwerdemanagement als Basis zukünftiger Kundenzufriedenheit und dessen Erfolgsfaktoren werden näher erklärt und sollen zu neuen Denkanstößen für Unternehmer anregen. Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und schlussendlich Kundenloyalität werden neben qualitativen Aspekten auch entscheidend von der Kulturvermittlung geprägt.

Marke und Image der beiden beschriebenen Betriebe zeigen weitere wichtige Thematiken in der Behandlung der Diplomarbeit auf.

Die kulturellen Bedeutungen einer Produktmarke, wie sie TGI Friday's oder Salud darstellen, spiegeln die Werte und die Identität der betreffenden Länder USA und Mexiko wider. Hauptsächlich anhand der Beschreibung der Unternehmenskultur und des Kulturkonzeptes von *Geert Hofstede* wird das Thema Kultur intensiver beleuchtet. Die Unternehmenskulturen beider Gastronomiebetriebe verfolgen das Ziel, unmittelbar die Kulturen der Herkunftsländer widerzuspiegeln.

6.2 Beschreibung der empirischen Studie

6.2.1 Der Fragebogen

Grundlage für die empirische Studie ist der Fragebogen, der von der Amerikanischen Universität Oklahoma entwickelt wurde. Er gliedert sich in vier Abschnitte und in zwei weitere eigens zusammengefasste Zusatzteile.

Im ersten Abschnitt, konzipiert von der Universität Oklahoma, wird auf die Fragen eingegangen wie zum Beispiel Gesamteindruck, Wahrnehmbarkeit und Marktposition des betreffenden Franchiseunternehmens. Der zweite Abschnitt geht Fragen betreffend der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität nach. Außerdem befassen sich die Fragen mit der Wahrscheinlichkeit der Mundpropaganda sowie der Preisleistungsempfindung des Kunden. Um herauszufinden wie das Beschwerdeverhalten der Befragten generell ist, wurde die Frage bezüglich der persönlichen Beschwerdebereitschaft in den Fragebogen von mir aufgenommen.

Im letzten Teil des zweiten Abschnittes werden Marke und Image des betreffenden Franchiserestaurants evaluiert. Im Teil drei des Fragebogens erfolgt eine Beleuchtung des Standortes des jeweiligen Betriebes.

Abschnitt vier wurde mir zusammengestellt um eine vertiefende Aussagekraft betreffend der Kultur des jeweiligen Herkunftslandes der beiden Restaurants zu erzielen. Diese Fragen betreffen Interesse an Kultur und Image der jeweiligen Länder USA sowie Mexiko.

Abschnitt fünf generiert persönliche Fragen zur Einordnung der Befragten, sowie zur administrativen Evaluierung. Um präziser auf den kulturellen Aspekt Bezug nehmen zu können, wurde eine relevante Frage nach dem Herkunftsland der Befragten hinzugefügt.

Auch wenn die Ermittlungen der Kultur nicht die primären Ziele dieser Arbeit und Analyse darstellen, ist es meiner Meinung nach von Bedeutung auf kulturelle Unterschiede der befragten Personen einzugehen. Die Ergebnisse dienen dazu die Einstellungen der Konsumenten besser beurteilen zu können und interessante Details dieser Thematik zu analysieren.

6.2.2 Datenerhebung und Schritte der Analyse

Die Erhebung der Fragebögen fand im Zeitraum von November 2011 bis Jänner 2012 statt. Die Adressen der Standorte, an denen die Befragung durchgeführt wurde, waren für TGI Friday's Schwarzenbergplatz, Wien 1010 sowie in den USA, am Broadway in New York City.

Die untersuchten Standorte des mexikanischen Gastronomiebetriebs Salud befanden sich einerseits im Donauzentrum, Wien 1220 und in der Johannesgasse in Wien 1010, andererseits in Spittal an der Drau und in Villach.

Den befragten Personen wurden zu 80% kurz nach Verlassen des Lokals der Fragebogen zum Ausfüllen vorgelegt, zu 10% noch im Lokal während des Konsums. Die restlichen Teilnehmer der Befragung hatten eines der Restaurants innerhalb der letzten vier Wochen besucht.

Insgesamt wurden 31 Fragebögen für Salud und 30 Fragebögen betreffend TGI Friday's in die empirische Studie einbezogen.

Grundlage für die empirische Studie waren insgesamt 90 Fragebögen, von denen 29 nicht ausgefüllt wurden. Primärer Grund dafür war Zeitmangel der Testpersonen.

Der Zeitaufwand für die Befragung betrug ca. 15 Minuten, und die Bereitschaft der Befragten zeigte, abgesehen von den nicht ausgefüllten oder verweigerten Fragebögen, Interesse und Entgegenkommen. Jeder Fragebogen wurde anonym und vollständig ausgefüllt.

Mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS 20 wurde die Stichprobe der Fragebögen ausgewertet. Nach der Codierung der Daten wurden Namen der Variablen sowie numerische Werte für jede einzelne Frage zugewiesen.

Im Fragebogen sind die Antwortkategorien gegeben, d.h. er weist primär geschlossene Fragen auf. Diese unterteilen sich einerseits in ungerade Ratingskalen und andererseits in dichotome Ja-Nein-Fragen. Die Ratingskala erlaubt sieben Antwortmöglichkeiten: „Stimme überhaupt nicht zu“, „Stimme nicht zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Neutral“, „Stimme eher zu“, „Stimme zu“, „Stimme vollkommen zu“.

Als erstes wurde eine deskriptive Analyse durchgeführt, um die Einordnung der Testpersonen zu gewährleisten. Anschließend wurden eine Reliabilitätsanalyse sowie eine Faktorenanalyse ausgearbeitet. Mit Hilfe der Reliabilitätsanalyse, welche für jeden einzelnen Faktor getrennt ausgewertet wurde, wurde anhand von Cronbachs Alpha die interne Konsistenz des Modells ermittelt. Schlussendlich diente die Faktorenanalyse dazu, die Items zu Faktoren zusammenzufassen, die in weiterer Folge mit den Hypothesenvariablen des Modells harmonisieren sollten. Anschließend wurde eine Regressionsanalyse berechnet, die die Zusammenhänge der Variablen veranschaulichte.

6.2.3 Das Modell

Im Zuge der Modellfindung wurde unter anderem auch auf bereits bewährte Konstrukte renommierter Autoren bezogen, zum Beispiel auf das der Autoren *Homburg und Faßnacht*. In weiterer Folge konnte das Modell durch Ideen des

Konstrukts von Förster und Kreuz (Kapitel 5.2), welches auch in der Marketingliteratur speziell von Kotler erwähnt wird, ergänzt werden.

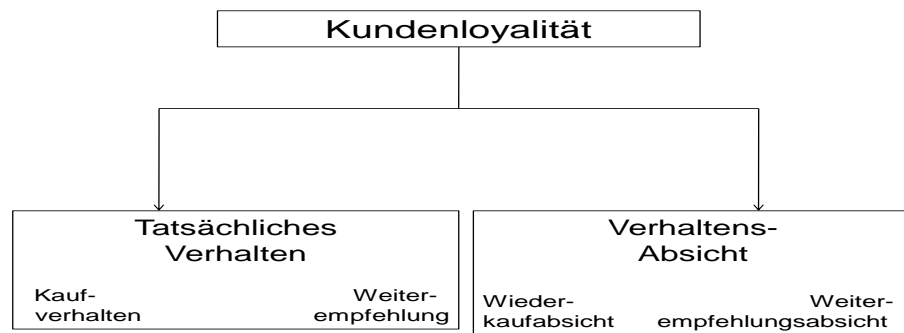


Abbildung 21: Konstrukt der Kundenloyalität²⁵⁷

Wie in der folgenden Abbildung ersichtlich ist, wurde da im Fragebogen ausführlich berücksichtigt, die Variablen für Weiterempfehlung und Wiederkaufabsicht in das Modell eingebunden.

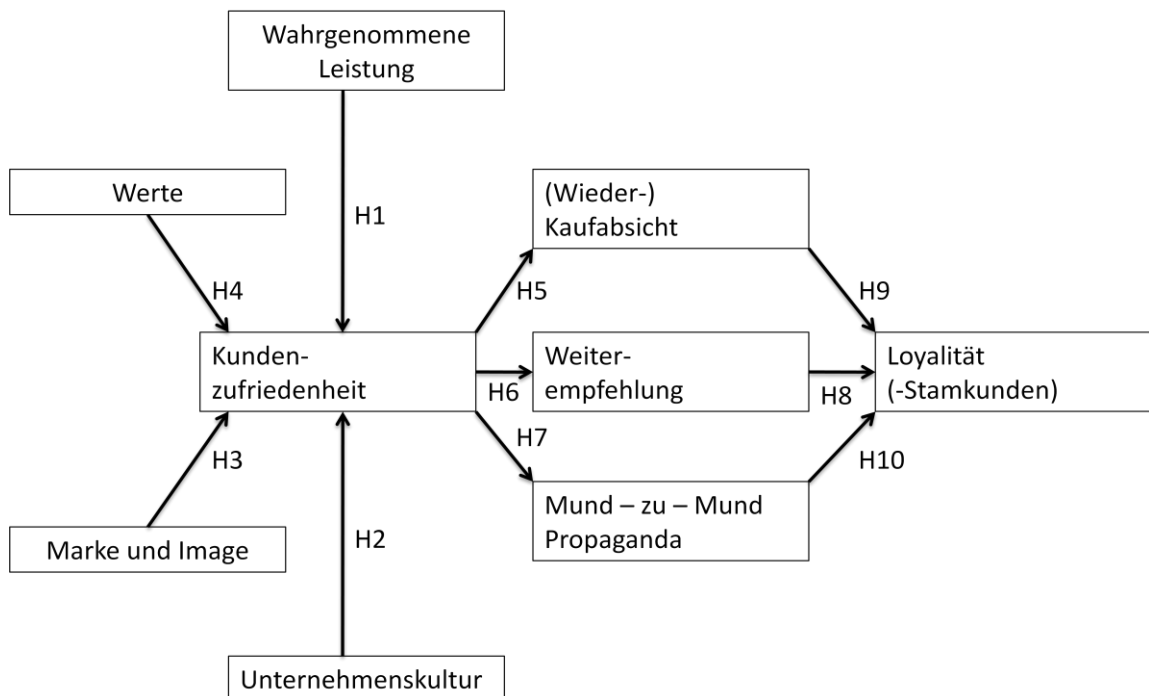


Abbildung 22: Das Modell

²⁵⁷ Quelle: Homburg/Faßnacht (2000), S.505-527

6.2.4 Beschreibung der Hypothesen

Die Evaluierung der Kundenzufriedenheit in Folge dieser Studie, war meines Erachtens nach wichtig. Potentielle Verbesserungspotentiale zu erfassen trägt maßgeblich zur Entwicklung der beiden beschriebenen Franchiseunternehmen bei.

H1: Die wahrgenommene Leistung ist entscheidend für die Kundenzufriedenheit:

Basis der Kundenzufriedenheit ist die wahrgenommene Leistung zum Beispiel in Form von Qualität der Speisen, ansprechendes Ambiente, Professionalität der Mitarbeiter im Umgang mit Kunden oder auch die Vermittlung eines positiven Erlebnisses. Diese Sequenzen zeigen deutlich auf, dass die einzelnen positiven Aspekte zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führen.

H2: Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Kundenzufriedenheit:

Die Einbeziehung kultureller Aspekte in das Modell der Befragung stellt meiner Meinung nach einen relevanten Bereich des Themas der Kundenzufriedenheit dar. Grund dafür sind individuelle Assoziationen mit den jeweiligen Herkunftsländern der Menschen.

H3: Marke sowie Image des Franchiseunternehmens beeinflussen die Kundenzufriedenheit:

Marke und Image bzw. Reputation können die Wahrnehmung der Konsumenten in Form von Idealvorstellungen beeinflussen. Die Aufmerksamkeit auf sämtliche Aspekte dieser Bereiche der Unternehmen TGI Friday's und Salud tragen zu einer Verbesserung der Kundenanalyse bei.

H4: Die Übereinstimmung der Werte zwischen Kunden und Unternehmen haben eine positive Wirkung auf die Kundenzufriedenheit:

Die Beschäftigung mit Werten wie zum Beispiel respektvoller Umgang der Mitarbeiter mit ihren Kunden, Ehrlichkeit, aufmerksames Reagieren des Personals auf Befindlichkeiten oder Wünsche etc. tragen dazu bei, dass Kunden sich entspannen können und sich wohlfühlen. In weiterer Folge trägt dieses Gefühl entscheidend zur Kundenzufriedenheit bei.

H5: Kundenzufriedenheit ist die Ausgangsbasis für einen Wiederkauf:

Positive Erlebnisse z. B. in Hinblick auf Qualitäts oder menschliche Begegnungen bestärken die Absicht, Lokalitäten wieder zu besuchen. Die Konsequenz daraus wäre, dass ohne die Berücksichtigung sämtlicher Aspekte der Kundenzufriedenheit

die Chance auf einen Wiederkauf bei den Unternehmen TGI Friday's und Salud deutlich geringer ausfallen könnte.

H6: Kundenzufriedenheit fördert die Weiterempfehlung:

Die Wahrscheinlichkeit von Weiterempfehlung und Erinnerung an den Besuch steigen gemäß auch meiner Erfahrung nach mit hoher Kundenzufriedenheit.

Grund dafür kann unter anderem sein, dass die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass Menschen sich an emotional positiv besetzte Eindrücke gut erinnern können.

H7: Kundenzufriedenheit führt zu positiver Mundpropaganda:

Die Mundpropaganda, sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht, könnte als Richtlinie für mögliche Verbesserungspotentiale dienen. Positive Mundpropaganda kann eine Bestätigung an der Arbeit der unterschiedlichen Teilbereiche zum Thema Kundenzufriedenheit sein. Im Falle der negativen Mundpropaganda wäre es wichtig, kritikfähig an Verbesserungspotentialen zu arbeiten.

H8: Weiterempfehlungen wirken sich positiv auf Kundenloyalität aus:

Die Gewinnung loyaler Kunden verhilft zu Stammkunden und infolgedessen zu einer steigenden Kundenanzahl. Das Ziel der Steigerung der Loyalität, ausführlich beschrieben im theoretischen Teil dieser Arbeit, resultiert immer häufiger daraus, wenn zufriedene Kunden die besuchten Restaurants TGI Friday's oder Salud weiterempfehlen.

H9: Wiederkaufabsicht ist Basis der Kundenloyalität:

Wiederkauf und Wiederbesuch der Lokalitäten dienen als Maßstab für Kundenloyalität. Ohne diese Absichten eines zuerst zufriedengestellten Kunden können in weiterer Folge keine Stammkunden generiert werden.

H10: Mundpropaganda führt zu Kundenloyalität:

Positive Mundpropaganda in Form von Erzählungen über positive Erlebnisse oder auch Erfahrungsaustausch hat einen wichtigen Anteil an der Generierung von zukünftigen Stammkunden.

Kapitel 7: Die Empirische Studie

7.1 Deskriptive Analyse

Die deskriptive Analyse in dieser Arbeit soll die Charakteristiken und persönlichen Eigenschaften der befragten Personen erläutern. Um dies hervorzubringen, wurden Häufigkeitsauszählungen durchgeführt sowie Mittelwerte berechnet. Mit Hilfe von Diagrammen wurde versucht, eine einfache Veranschaulichung zu gewährleisten.

Wie in Abbildung 23 ersichtlich sind 62,3% der Befragten männlich und 37,7% der Befragten weiblich.

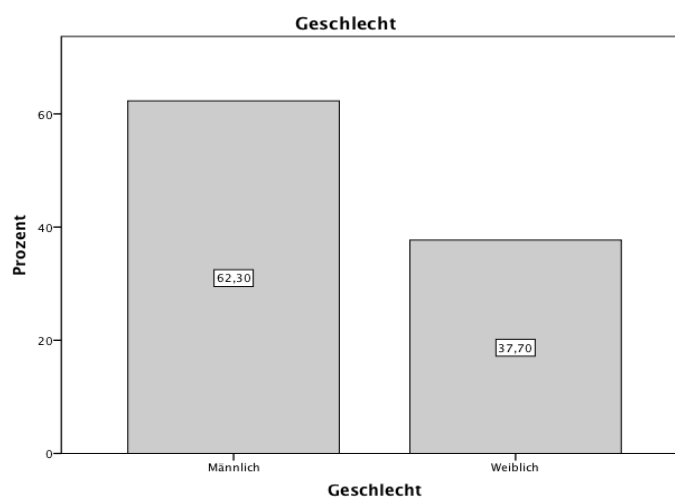


Abbildung 23: Unterschied des Geschlechts aller Testpersonen

Bei der Befragung innerhalb des Unternehmens Salud wurden 19 Männer und 12 Frauen befragt, bei TGI Friday's 19 Männer und 11. Diese Parallele war nicht geplant und stellt daher einen interessanten Zufall dar.

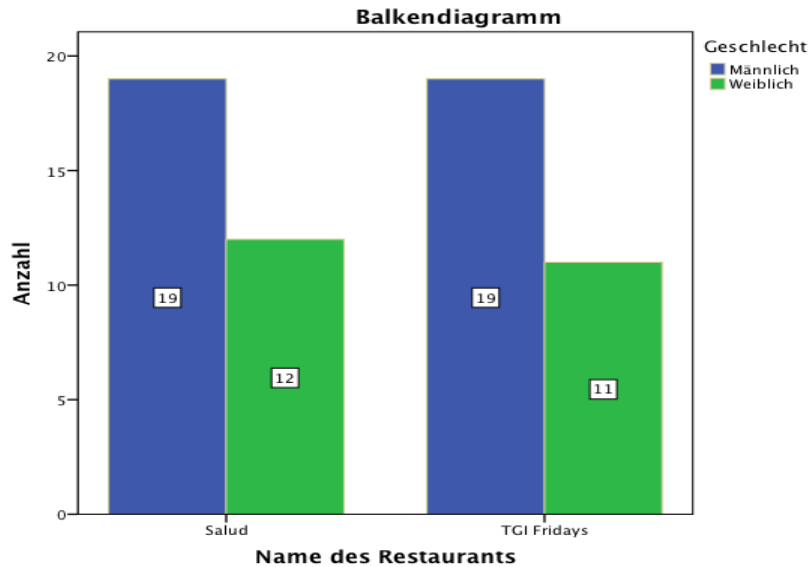


Abbildung 24: Unterschied des Geschlechts der beiden Beispielunternehmen

Der Mittelwert der nächsten Abbildung zeigt das Durchschnittsalter der interviewten Konsumenten. Gesamt gesehen waren die Befragten durchschnittlich 28 Jahre alt. Der älteste Konsument ist 65 Jahre alt und der jüngste weist ein Alter von 18 Jahren auf. Der Mittelwert von TGI Friday's von 29 Jahren verglichen mit dem Mittelwert von Salud mit 27 Jahren zeigt, dass die Befragten des amerikanischen Franchiseunternehmens durchschnittlich 2 Jahre älter waren.

		Alter
		Mittelwert
Name des Restaurants	Salud	27,35
	TGI Friday's	29,10
	Gesamt	28,21

Tabelle 5: Alter der Testpersonen

Die Ergebnisse der offenen Fragen nach der Besuchshäufigkeit pro Jahr in einem der Zielunternehmen sowie die Frage nach der allgemeinen Häufigkeit der Konsumation auswärts pro Woche sind in der nächsten Tabelle gut ersichtlich. Es zeigt sich, dass bei insgesamt 61 befragten Personen durchschnittlich 9x TGI Friday's bzw. 8x Salud pro Jahr besucht wird. Insgesamt gesehen liegt der Mittelwert des Besuchs eines der Beiden Lokale bei 8x.

Im Gegensatz dazu wird mit der nächsten Frage näher beleuchtet, wie oft die Testpersonen generell pro Woche auswärts konsumieren. Da bei dieser Frage nicht genau definiert wurde, ob es sich um beispielsweise einen kurzen Kaffeehausbesuch oder um einen Besuch eines Restaurants handelt, wurde den Befragten freigestellt, selbst darüber zu urteilen.

Erkennbar ist, dass die Interviewten im Restaurant Salud durchschnittlich 3x wöchentlich auswärts konsumieren, die bei TGI Friday's allerdings nur 2x. Der Mittelwert beider Franchiseunternehmen zeigt eine ca. 3-malige Auswärtskonsumation pro Woche der interviewten Testpersonen.

		Häufigkeit der Konsumation/Jahr	Konsumation auswärts/Woche
		Mittelwert	Mittelwert
Name des Restaurants	Salud	7,65	3,45
	TGI Friday's	8,73	2,37
	Gesamt	8,18	2,92

Tabelle 6: Häufigkeit der Konsumation pro Jahr / Häufigkeit der Konsumation pro Woche

Abbildung 25 zeigt den Ausbildungsgrad aller Testpersonen. Der Großteil der Befragten hat die Matura erreicht. Der Prozentsatz hierbei beläuft sich auf 37,7%. Mit 31,15% kommen die Hochschulabsolventen zahlenmäßig direkt nach den Befragten mit Maturaabschluss. Personen mit einer Ausbildung (16,39%) stellen den drittgrößten Anteil dieser deskriptiven Analyse dar. Eine gesamte Darstellung aller befragten Personen in Bezug auf ihre Ausbildung zeigt die folgende Abbildung.

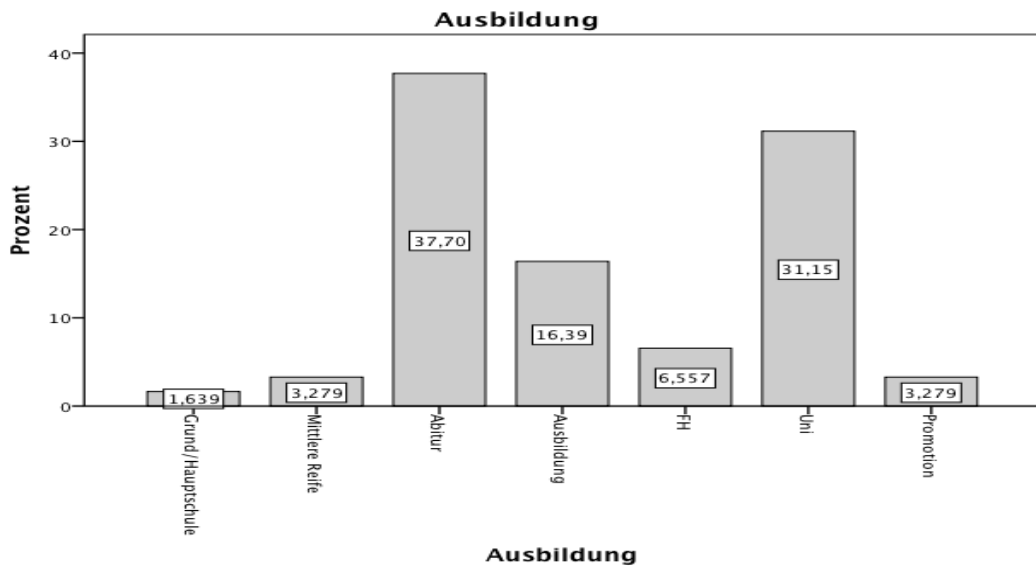


Abbildung 25: Ausbildungsgrad aller Testpersonen

Um einen Vergleich zwischen den beiden Unternehmen TGI Friday's und Salud bezogen auf den Ausbildungsgrad anzustellen, wurde dazu ein Diagramm erstellt. Hierbei ist interessant, dass die Konsumenten von TGI Friday's deutlich weniger Hochschulabsolventen vorweisen als Konsumenten des mexikanischen Restaurants. Im Gegensatz dazu wurden eindeutig mehr Maturanten bei TGI Friday's befragt. Außerdem ist es interessant, dass sowohl die Anzahl der FH-Absolventen als auch die der Promovierten bei Salud und bei TGI Friday's gleich hoch ist.

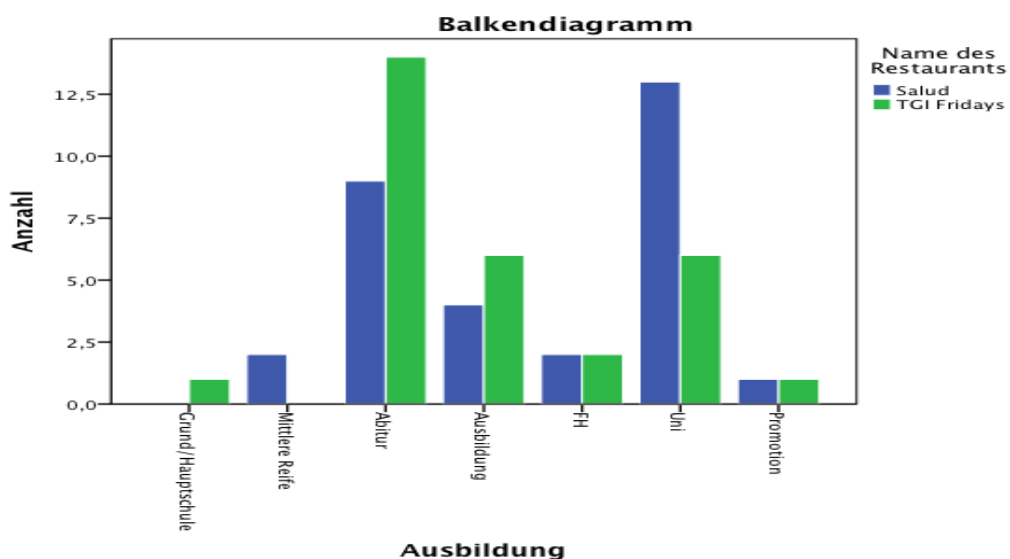


Abbildung 26: Ausbildungsgrad der Testpersonen der beiden Beispielunternehmen

Da sich diese Diplomarbeit auch näher mit Kultur beschäftigt, wurde die Frage nach dem Herkunftsland der Befragten von mir in den Fragebogen hinzugefügt. Die Ergebnisse sind sehr interessant und zeigen, dass internationale Franchiseketten in Österreich nicht nur einheimische Kunden anziehen. Die folgende Abbildung 27 soll die Herkunftsländer der Testpersonen darstellen.

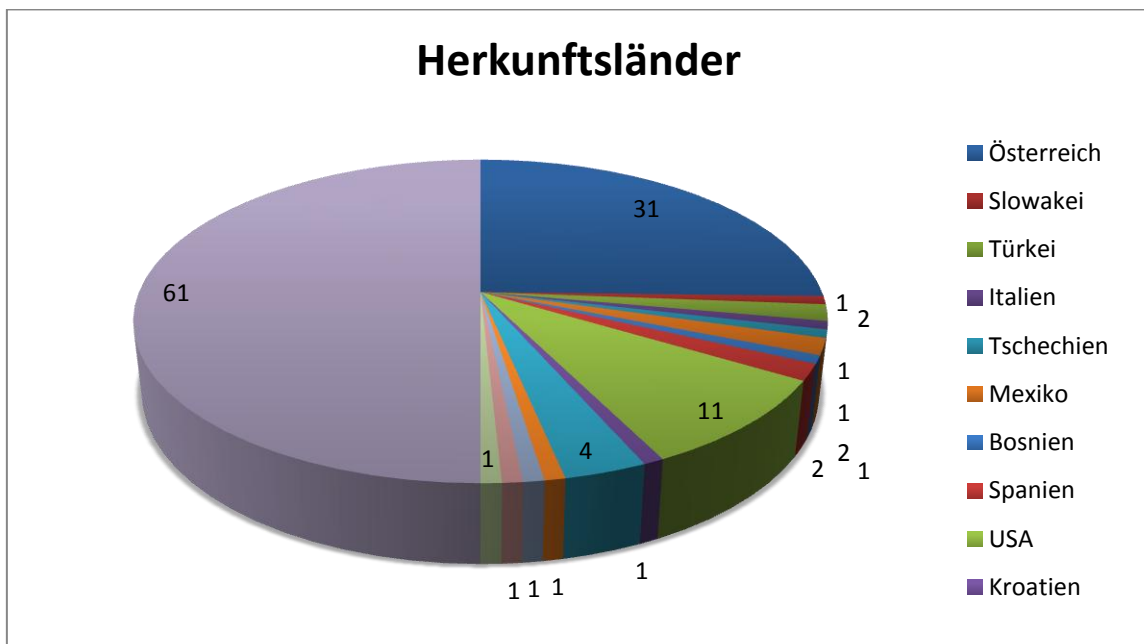


Abbildung 27: Herkunftsländer aller Testpersonen

Ein weiteres interessantes Thema, das auch im theoretischen Teil dieser Arbeit beschrieben ist, ist die Frage bezüglich der Bereitschaft zur Beschwerde seitens des Kunden.

	Name des Restaurants	N	MW
Bereitschaft zur Beschwerde	Salud	31	3,71
	TGI Friday's	30	3,83

Tabelle 7 Bereitschaft zur Beschwerde der Testpersonen von Salud

Gut zu erkennen hierbei ist, dass es insgesamt gesehen kaum einen Unterschied zwischen den beiden Unternehmen gibt in Bezug auf die Frage zur Beschwerdebereitschaft, denn der Mittelwert beträgt 3,83 bei TGI Friday's und beim Restaurant Salud 3,71.

Um zu verifizieren, dass es keinen signifikanten Unterschied hinsichtlich der Beschwerdebereitschaft zwischen Besuchern der beiden Restaurants gibt, hilft ein T-Test für einen Mittelwertvergleich. Grundsätzliches Ziel eines T-Tests ist es zu prüfen, ob sich die Mittelwerte von unterschiedlichen Gruppen zufällig oder signifikant voneinander unterscheiden.²⁵⁸ Bedingungen für die Anwendung dieses Testverfahrens sind, dass die zu prüfenden Variablen voneinander unabhängige Zufallsstichproben darstellen, die Grundgesamten die gleiche Varianz aufweisen, sowie dass die abhängigen Variablen intervallskaliert sind, was die Voraussetzung für die korrekte Anwendung des T-Tests widerspiegelt.²⁵⁹

Bereitschaft zur Beschwerde		Sig. (2-seitig)
	Varianzen sind gleich	,802

Tabelle 8: Bereitschaft zur Beschwerde Salud

Anfänglich zeigt der F-Test deutlich, dass die Varianzen gleich verteilt sind ($p=0,703$). Schließlich wurde ein T-Test für die beiden Restaurantbetriebe berechnet, welcher keine signifikanten Unterschiede ($p=0,802$) zeigt. Um näher auf das Beschwerdeverhalten der Kunden einzugehen, wurden in weiterer Folge die beiden Franchiseunternehmen getrennt voneinander analysiert.

	Standort des Restaurants	N	Mittelwert
Bereitschaft zur Beschwerde	TGI Wien	15	3,07
	TGI NY	15	4,60

Tabelle 9: Beschwerdebereitschaft der einzelnen Standorte TGI Fridays

An erster Stelle sind die Unterschiede bezüglich der Beschwerdewahrscheinlichkeit im Restaurants TGI Friday's in der oben dargestellten Abbildung ersichtlich. Diese unterscheidet sich signifikant ($p=0,032$), zwischen Wien mit dem berechneten Mittelwert von 3,07 und New York mit 4,6. Der T-Test dieser Analyse zeigt hierbei, dass sich die Mittelwerte signifikant ($p=0,032$) voneinander unterscheiden.

²⁵⁸ Bauer (1987), S.51

²⁵⁹ Bauer (1987), S.51

		Sig. (2-seitig)
Bereitschaft zur Beschwerde	Varianzen sind gleich	,030
	Varianzen sind nicht gleich	,032

Tabelle 10: Bereitschaft zur Beschwerde TGI Fridays

Ebenso wurden die Unterschiede zwischen den einzelnen Standorten von Salud erörtert.

In Tabelle 10 sind die Mittelwerte der einzelnen Lokalitäten Saluds zu erkennen. Interessant hierbei ist zu sehen, dass die Beschwerdebereitschaft in Villach im Gegensatz zu den anderen Standorten in Wien und Spittal an der Drau hoch ist. Insgesamt gesehen gibt es jedoch keine signifikanten Unterschiede in der Beschwerdewahrscheinlichkeit ($p=0,146$).

Anbei ein Post-hoc-Test nach Duncan, welcher die signifikanten Unterschiede zwischen dem Salud-Standort Villach und den restlichen aufzeigt.

Standort des Restaurants	N		
		1	2
Salud Wien 1010	9	3,00	
Salud Spittal an der Drau	5	3,20	3,20
Salud Wien 1220	11	3,73	3,73
Salud Villach	6		5,17
Signifikanz		,478	,059

Tabelle 11: Beschwerdebereitschaft der einzelnen Standorte Saluds

Der berechnete Mittelwert von 4,6434 zeigt deutlich auf, dass die Beschwerdebereitschaft relativ hoch ist.

Es ist hier interessant zu erkennen, dass die Wahrscheinlichkeit der Beschwerde der befragten Testpersonen für das Restaurant Salud in Villach und im ersten Wiener Gemeindebezirk sowie für das Restaurant TGI Friday's in Wien 1010 am höchsten ausfällt.

Ein weiteres Kapitel, welches bereits im Laufe dieser Diplomarbeit beschrieben wurde, ist der Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Standortwahl des betreffenden Restaurants. Betreffend Standortwahl waren vier Fragen im Fragebogen enthalten, welche durch die Berechnung von Cronbachs Alpha von 0,958 ordnungsgemäß zu einem Index zusammengefasst werden

konnten. Mit Hilfe einer Anova-Analyse wurde berechnet, dass es signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Restaurants gibt ($p=0,028$).

Ein weiteres Mal hilft ein Post-hoc-Test gemäß Duncan, die Unterschiede bezüglich der Standortzufriedenheit zu verstehen. Diese sind in der folgenden Abbildung ersichtlich. Es zeigt sich, dass wie schon erwähnt die größte Zufriedenheit im Standort Spittal an der Drau herrscht. Allerdings sind sowohl bei Salud als auch bei TGI Friday's die Bezirke der Innenstadt Wiens sehr beliebt und spiegeln die Zufriedenheit der Konsumenten wider. Die geringste Standortzufriedenheit weist das Donauzentrum des 22. Wiener Gemeindebezirks auf. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass zwischen TGI Friday's New York und TGI Friday's Wien kaum Unterschiede bezüglich dieser Thematik zu erkennen sind.

	N		
		1	2
Salud Wien 1220	11	3,7500	
Salud Villach	6	3,9583	
TGI NY	15	4,3833	
Salud Wien 1010	9	5,0833	5,0833
TGI Wien	15	5,1167	5,1167
SaludSpittal an der Drau	5		6,0000
Signifikanz		,077	,209

Tabelle 12: Standortzufriedenheit der einzelnen Standorte

7.2 Die Reliabilitäts- und Faktorenanalyse

7.2.1 Einleitung

Infolge dieser statistischen Analyse wurden das Modell sowie die daraus abgeleiteten Hypothesen (siehe Kapitel 5.2), näher betrachtet und genau überprüft.

In erster Linie wurden bei allen Faktoren des Modells Reliabilitätsanalysen durchgeführt, um die interne Konsistenz der Einflussfaktoren zu testen. Durch eine anschließende Faktorenanalyse wurden ihre Mehrdimensionalität analysiert sowie ihre Eindimensionalität gewährleistet. Ziel dieser in der Statistik als Vorbereitungsanalysen betrachteten Berechnungen ist es, die Daten zusammenzufassen, damit die Komplexität des Modells verringert wird.

Infolge der Reliabilitätsanalyse wurde Cronbachs Alpha jedes einzelnen Einflussfaktors – bestehend aus mehreren Variablen bzw. Fragebogenfragen – berechnet, um zu verdeutlichen, ob die Fragen, welche unter die aufgestellten Faktoren fallen, gut zusammenpassen.

An erster Stelle wurden Cronbachs Alphas interpretiert.²⁶⁰

α	Bedeutung
>0,9	Exzellent
>0,8	Gut
>0,7	Akzeptabel
>0,6	Fragwürdig
>0,5	Schlecht
<0,5	Inakzeptabel

Tabelle 13: Bedeutung der Cronbachs Alphas

Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, wurde die Tabelle 14 aller Einflussfaktoren und der dazugehörigen Cronbachs Alphas erstellt.

²⁶⁰ Quelle: <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem+&+Gliem.pdf?sequence=1>, Zugriff am 16.06.2012

Einflussfaktor	Cronbachs Alpha
Kundenzufriedenheit	0,958
Image und Marke	0,923
Wahrgenommene Leistung	0,912
Unternehmenskultur	0,779
Kundenloyalität	0,878
Mundpropaganda	0,637

Tabelle 14: Cronbachs Alphas aller Einflussfaktoren des Modells

7.2.2 Die Reliabilitätsanalyse

An erster Stelle wurde der Faktor der wahrgenommenen Leistung analysiert. Für diesen Aspekt wurden den Befragten folgende Aussagen vorgelegt, die diese wie bereits beschrieben bewerten mussten: „Mein Gesamteindruck, im Hinblick auf allgemeine Erfahrungen mit diesem Franchisesystem, ist sehr gut“; „Mein Gesamteindruck bezüglich dieses Franchisesystems, im Vergleich zu seinen Konkurrenten, ist sehr gut“; „Meine Erfahrungen mit dieser Marke waren positiv“; „Meine Erfahrungen mit diesem Standort sind hervorragend“. Anhand des Wertes von Cronbachs Alpha von 0,912 lässt sich erkennen, dass alle Fragen gut zusammenpassen und dasselbe messen.

Auch das Cronbachs Alpha des Einflussfaktors Image und Marke ist nach der obigen Abbildung exzellent und beweist einen eindeutigen Zusammenhang der Fragen: „Ich glaube an eine gute langfristige Zukunft für dieses Franchisesystem“; „Ich glaube, dass die Marktposition dieses Franchisesystems gut ist“; „Dieses Franchiserestaurant gefällt mir“; „Die Wahrnehmbarkeit dieses Franchisesystems am Markt ist hoch“; „Meine Erfahrungen an diesem Standort haben bei mir eine positive Grundhaltung gegenüber dieser Marke entstehen lassen“.

Der Wert von Cronbachs Alpha von 0,958 zeigt eine sehr hohe interne Konsistenz der Fragen zur Kundenzufriedenheit. Dazu gehören: „Ich bin mit diesem Franchiserestaurant zufrieden“; „Ich stehe diesem Franchiserestaurant positiv gegenüber“; „Ich bin mit meinen bisherigen Erfahrungen, wenn ich in diesem Franchiserestaurant konsumiert habe, zufrieden“; „Ich fühle mich zufrieden mit den Erfahrungen, die ich an diesem Standort gemacht habe“. Cronbachs Alpha von 0,878 steht in Verbindung

mit dem Einflussfaktor Kundenloyalität und ist der Abbildung nach „gut“. Dazu zählen Fragen wie: „Ich hänge daran, bei dieser Franchisemarke Kunde zu sein“; „Ich werde bei dieser Marke kaufen, wenn ich das nächste Mal auswärts konsumiere“ und „Ich beabsichtige, weiterhin bei dieser Marke zu konsumieren“.

Fragen zu Mundpropaganda weisen einen Cronbachs-Alpha-Wert von 0,637 auf, welcher klar auf unzureichende interne Konsistenz hindeutet. Diese Fragen lauteten: „Ich würde anderen Leuten empfehlen, bei diesem Restaurant zu konsumieren“; „Ich würde dieses Franchisesystem anderen Leuten empfehlen, die daran interessiert sind, auswärts zu konsumieren“; „Ich würde gerne mit anderen Leuten über meine Erfahrungen mit diesem Franchiserestaurant reden“. Aus diesem Grund ist bezüglich dieses Einflussfaktors eine Faktorenanalyse unumgänglich.

Cronbachs Alpha von 0,779 des Einflussfaktors Unternehmenskultur ist zwar noch akzeptabel, allerdings bietet sich hier eindeutig eine Faktorenanalyse an, um alle Zweifel der Mehrdimensionalität auszuräumen. Fragen wie „Hängt die Wahl des Restaurants (Salud bzw. TGI Friday's) unmittelbar mit meinem Interesse an Mexiko oder den USA zusammen“ sowie „Ich denke, dass ich bei den bestellten Speisen und Getränken die Kultur und das Image des Landes mitesse bzw. mittrinke“ sind diesem Einflussfaktor zuzuordnen.

Folglich wurden Faktorenanalysen durchgeführt, um schon die einzelnen Fälle des Modells auf Mehrdimensionalität zu prüfen.

7.2.3 Die Faktorenanalyse

Wie schon erwähnt ist das Ziel einer Faktorenanalyse, die Zusammenhänge der einzelnen Variablen zu erläutern und möglichst vollständig zu erklären.²⁶¹

Dazu werden die einzelnen Einflussvariablen des Fragebogens näher betrachtet.

Wahrgenommene Leistung:

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin	,835
--	-------------

Tabelle 15: KMO Test des Einflussfaktors Wahrgenommenen Leistung

²⁶¹ Raithel (1996), S.107

Der sogenannte KMO-Test verdeutlicht durch den errechneten Wert von 0,835 eine gute Eignung, um eine Faktorenanalyse durchzuführen. Die Hauptkomponentenanalyse zeigt die dazugehörigen Details.

Die folgende Tabelle verdeutlicht, dass ein Faktor extrahiert wurde, der 79% der Varianz erklärt. Dies bedeutet, dass alle Variablen auf einer Dimension liegen und somit das Ergebnis der Reliabilitätsanalyse bestätigt wird. Außerdem ist es nun möglich, alle Variablen zu einem Index zusammenzufassen.

Komponente	% der Varianz	Kumulierte %	% der Varianz
1	79,337	79,337	79,337
2	10,050	89,387	
3	5,621	95,008	
4	4,992	100,000	

Tabelle 16: Faktorenanalyse der Wahrgenommenen Leistung

Marke und Image:

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin	,878
--	-------------

Tabelle 17: KMO Test des Einflussfaktors Marke & Image

Auch dieser Wert des KMO-Tests sowie die in der nächsten Tabelle ersichtlichen Werte verdeutlichen eine gute Voraussetzung für eine Faktorenanalyse. Durch die Faktorenanalyse wurde ein Faktor berechnet, welcher 77% der Varianz behandelt.

Komponente	% der Varianz	Kumulierte %	% der Varianz
1	76,978	76,978	76,978
2	8,257	85,235	
3	7,465	92,699	
4	4,210	96,909	
5	3,091	100,000	

Tabelle 18: Faktorenanalyse von Marke & Image

Unternehmenskultur:

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin	,517
--	-------------

Tabelle 19: KMO Test des Einflussfaktors Unternehmenskultur

Da Cronbachs Alpha dieser Variable nur 0,779 beträgt, sollte geklärt werden, ob Mehrdimensionalität vorliegt. Ziel hierbei ist zu gewährleisten, dass man nicht Variablen zusammenfasst, die nicht dasselbe aussagen.

Die vorliegende Matrix zeigt nämlich, dass nur zwei der vier Variablen hoch korrelieren, nämlich auf der einen Seite die Frage nach den Werten ($R=0,94$), auf der anderen Seite die nach der Kultur ($R=0,77$).

Die rotierte Komponentenmatrix gibt folgendes Bild:

Komponente	% der Varianz	Kumulierte %	% der Varianz
1	60,394	60,394	48,413
2	32,460	92,855	44,442
3	5,767	98,622	
4	1,378	100,000	

Tabelle 20: Rotierte Komponentenmatrix der Variablen des Einflussfaktors Unternehmenskultur

Deutlich zu erkennen an Tabelle 20 ist, dass zwei Faktoren hinter den Variablen liegen, wobei der erste Faktor 48% und der zweite Faktor 44% der Varianz erklärt.

Außerdem zeigt die rotierte Komponentenmatrix, dass die Variablen eins und zwei auf einer Dimension liegen, die beiden anderen auf der zweiten Dimension. Dies bedeutet, dass infolgedessen beide Einflussfaktoren getrennt voneinander ins Modell aufgenommen wurden.

	Komponente	
	1	2
Werte entsprechen den eigenen Werten	,975	,143
Marke scheint gleiche Werte zu teilen	,973	,154
Wahl des Restaurant in Verbindung mit Interesse des Herkunftslandes	,135	,932
Mitessen der Kultur und Image	,148	,930

Tabelle 21: Komponentenübersicht des Einflussfaktors Unternehmenskultur

Kundenzufriedenheit:

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin	,864
--	-------------

Tabelle 22: KMO- Test des Einflussfaktors Kundenzufriedenheit

Der Wert von Cronbachs Alpha von 0,864 weist ein gutes Ergebnis auf und bedeutet, dass alle Fragen gut zusammenpassen und dasselbe messen.

Komponente	% der Varianz	Kumulierte %	% der Varianz
1	88,796	88,796	88,796
2	4,635	93,431	
3	4,310	97,741	
4	2,259	100,000	

Tabelle 23: Faktorenanalyse der Kundenzufriedenheit

In diesem Fall wurde ein Faktor extrahiert, welcher 80% der Varianz erklärt.

Wiederkaufabsicht:

Bei diesen Einflussfaktoren handelt es sich um Variablen mit zwei unterschiedlichen Messniveaus. Auf der einen Seite eine binominale Frage mit zwei Antwortmöglichkeiten (ja oder nein), auf der anderen Seite eine Frage in metrischer Form (Antwortmöglichkeiten 1 bis 7). Auf Grund der unterschiedlichen Messniveaus können diese Variablen in dieser Form keiner Reliabilitäts- oder Faktorenanalyse unterzogen werden. Zuerst wird ihr Zusammenhang daher mittels Kreuztabellen und Chi-Quadrat-Test analysiert. Es zeigt sich, in Tabelle 24 ersichtlich, dass die zwei Variablen sehr stark signifikant miteinander korrelieren ($p=0,000$). Das deutet auf einen starken Zusammenhang dieser hin.

	Wert	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	46,586	,000
Likelihood-Quotient	45,128	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	34,684	,000
Anzahl der gültigen Fälle	61	

Tabelle 24: Chi- Quadrat Test des Einflussfaktors Wiederkaufsabsicht

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal – bzgl.	Cramer-V	0,874	,000
Nominalmaß	61		

Tabelle 25: Überprüfung der Zusammengehörigkeit der Variablen des Einflussfaktors Wiederkaufsabsicht

Das Korrelationsmaß Cramer-V von 0,874 spiegelt einen hohen Zusammenhang der beiden Variablen wider. Das heißt, beide Fragen messen fast dasselbe, da allerdings im Modell alle Variablen mit demselben Messniveau benötigt werden, wurde nur die metrisch skalierte Frage für die empirische Analyse zu benutzen.

Mundpropaganda:

In diesem Falle ist eine Faktorenanalyse vonnöten, da der Cronbachs-Alpha-Wert von 0,637 auf fehlende interne Konsistenz und damit mögliche Mehrdimensionalität hinweist.

	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Empfehlung für andere Leute	,450
Empfehlung für andere Leute, die auswärts essen möchten	,104
WOM	,867

Tabelle 26: Item- Skalastatistik des Einflussfaktors Mundpropaganda

Die Item-Skalastatistik (Tabelle 26) zeigt deutlich, dass der Faktor Mundpropaganda (WOM=Word of mouth) der einzige von insgesamt drei Einflussfaktoren, welcher nicht dazu passt. Dies zeigt sich dadurch, dass der Cronbachs-Alpha-Wert 0,867 betragen würde, würde man diesen Item weglassen. Der KMO-Wert in der folgenden Abbildung macht deutlich, dass eine Faktorenanalyse nicht geeignet ist.

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin	,445
--	-------------

Tabelle 27: KMO Test des Einflussfaktors Mundpropaganda

	Anfänglich	Extraktion
Empfehlung für andere Leute	1,000	,792
Empfehlung für andere Leute, die auswärts essen möchten	1,000	,896
WOM	1,000	,149

Tabelle 28: Extraktion des Einflussfaktors Mundpropaganda

Die Kommunalitäten-Tabelle spiegelt das Ergebnis wider, welches besagt, dass Mundpropaganda in der Faktorenanalyse keine sehr große Rolle spielt.

Komponente	% der Varianz	Kumulierte %	% der Varianz
1	61,251	61,251	61,251
2	32,126	93,377	
3	6,623	100,000	

Tabelle 29: Kommunalitäten- Tabelle des Einflussfaktors Mundpropaganda

Hierbei ist gut zu erkennen, dass ein Faktor extrahiert wird, welcher 61% der Varianz erklärt. In diesem Fall allerdings bleibt ein Drittel der Varianz ungeklärt. Dies hat zur Folge, dass nur zwei von drei Variablen in diesem Einflussfaktor berücksichtigt werden. Auf Grund dieser Ergebnisse erfolgte eine Aufteilung in den Einflussfaktor Weiterempfehlung und in den der Mundpropaganda.

Kundenloyalität:

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin	,733
--	-------------

Tabelle 30: KMO Test des Einflussfaktors Kundenloyalität

Der KMO-Wert verdeutlicht eine gute Eignung für eine Faktorenanalyse. Der Wert von Cronbachs Alpha in Bezug auf die Kundenloyalität spiegelt ein gutes, fast exzellentes Ergebnis wider. In Tabelle 31 die folgende Extraktion.

	Anfänglich	Extraktion
An diesem Restaurant hängen	1,000	,774
Wiederkauf der Marke, wenn auswärts essen	1,000	,848
Beabsichtigung der Wiederkonsumation	1,000	,810

Tabelle 31: Extraktion bezüglich der Kundenloyalität

Der Ergebniswert der Tabelle, erklärt die Gesamtvarianz, zeigt eine 81%-ige Abdeckung der Varianz.

Komponente	% der Varianz	Kumulierte %	% der Varianz
1	81,063	81,063	81,063
2	11,378	92,441	
3	7,559	100,000	

Tabelle 32: Faktorenanalyse der Kundenloyalität

7.3 Regressionsanalyse

7.3.1 Die univariate Regressionsanalyse

Bei der univariaten Regressionsanalyse werden die Zusammenhänge zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen analysiert. Im Falle eines geringen univariaten Zusammenhangs würden die Variablen nicht in das Modell aufgenommen werden.

Anschließend folgt eine übersichtliche Darstellung (Tabelle 33) über alle Hypothesen des Modells und die dazu gehörigen univariaten Korrelationsmaße. Der Korrelationskoeffizient Pearson's R gibt die Korrelation, R^2 den Anteil der erklärten Varianz wieder. Danach werden die einzelnen Sachverhalte näher beschrieben.

Hypothesen des Modells	R	R^2
H1	0,964	0,929
H2	0,180	0,32
H3	0,914	0,835
H4	0,792	0,628
H5	0,872	0,760
H6	0,876	0,768
H7	0,019	0,000
H8	0,727	0,528
H9	0,822	0,676
H10	0,251	0,063

Tabelle 33: Die Hypothesen des Modells und ihre univariaten Korrelationsmaße

Wie in Tabelle 28 ersichtlich. Korreliert die wahrgenommene Leistung (H1) sehr hoch mit der Kundenzufriedenheit. Wie die Leistung wahrgenommen wird, erklärt 93% der

Kundenzufriedenheit ($p=0,000$). Die Hypothese H1 könnte auf Grundlage dieser univariaten Zusammenhänge als bestätigt gelten.

Es zeigt sich außerdem, dass die Hypothese H2 über den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Kundenzufriedenheit sehr gering ist. Die Einflussvariable ist nicht signifikant ($0,166$) und erklärt nur 3% der Kundenzufriedenheit.

Ein weiteres Ergebnis ist, dass sowohl Image und Marke als auch die Werte, welche die Testpersonen wahrgenommen haben, signifikant mit der Kundenzufriedenheit korrelieren.

Dasselbe gilt für die Hypothesen H5 (Wiederkaufsabsicht) und H6 (Weiterempfehlung). Dies bedeutet, dass die Kundenzufriedenheit sich stark auf die Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsabsicht auswirkt.

Die Kundenzufriedenheit korreliert allerdings nur sehr schwach mit der Mundpropaganda (H7). Dies bedeutet, dass gemäß des aufgestellten Modells Kundenzufriedenheit nicht zu Mundpropaganda führt. Der Zusammenhang ist außerdem nicht signifikant ($p=0,882$).

Die Hypothesen H8 und H9 und die Einflussfaktoren dahinter korrelieren stark mit Kundenloyalität. H10 bestätigt, dass Mundpropaganda kein Ergebnis der Kundenzufriedenheit darstellt. In dieser Auswertung wird dargestellt, dass die unterschiedlichen Variationen der Mundpropaganda nicht zu Kundenloyalität oder gar Stammkunden führen.

7.3.2 Die multivariate Regressionsanalyse

Im Zuge der multivariaten Regressionsanalyse werden alle Einflussfaktoren gleichzeitig berücksichtigt, um schlussendlich herauszufinden, welche der Variablen den entscheidenden Einfluss haben. Grundsätzlich werden zwei Modelle berechnet, eines, welches sich auf Kundenzufriedenheit, und ein anderes, welches sich auf Kundenloyalität auswirkt. Gemessen wird der Einfluss eines Faktors bei Konstanthaltung aller anderen Faktoren.

Modellzusammenfassung der Kundenzufriedenheit (H1, H2, H3, H4):

R	R ²	Sig. Änderung in F
,966^a	,932	,000

Tabelle 34: Modellzusammenfassung der Kundenzufriedenheit

Alle berücksichtigten Variablen erklären zusammen 93% der Kundenzufriedenheit. Dieses Ergebnis verdeutlicht ein gut aufgestelltes Modell, da die berücksichtigten Variablen die Kundenzufriedenheit im Prinzip fast vollständig erklären.

Zufriedenheit als abhängige Variable	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta	
(Konstante)	,044	,228		,846
Kultur	-,006	,036	-,006	,876
Image	,105	,103	,101	,311
Werte	-,072	,061	-,079	,245
Wahrgenommene Leistung	,982	,116	,937	,000

Tabelle 35: Übersicht aller Einflussfaktoren bezüglich der Kundenzufriedenheit

Wenn man die Regressionskoeffizienten B miteinander vergleicht (was hier möglich ist, da alle Einflussfaktoren dasselbe Messniveau aufweisen), ist deutlich zu erkennen, dass ausschließlich der Faktor wahrgenommene Leistung einen entscheidenden Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt. Die anderen Einflüsse sind nicht signifikant und sehr gering.

Der Regressionskoeffizient der wahrgenommenen Leistung beträgt 0,982, das bedeutet, dass, wenn die wahrgenommene Leistung um 1 in der Bewertung steigt, die Kundenzufriedenheit um den Wert 0,98 steigt. Dies verdeutlicht einen fast simultanen Zusammenhang und spiegelt einen monotonen linearen Zusammenhang wider.

Modellzusammenfassung der Kundenloyalität (H8,H9,H10):

R	R ²	Sig. Änderung in F
,834^a	,695	,000

Tabelle 36: Modellzusammenfassung der Kundenloyalität

Tabelle 36 zeigt, dass die berücksichtigten Faktoren ca. 70% der Kundenloyalität erklären. Dies stellt zwar einen niedrigeren Wert dar im Vergleich zum Modell der Kundenzufriedenheit, allerdings ist dieser trotzdem akzeptabel.

Loyalität als abhängige Variable	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta	
(Konstante)	,092	,430		,831
Wahrscheinlichkeit des Wiederkonsums	,135	,110	,171	,224
WOM	,106	,064	,126	,105
Weiterempfehlung	,591	,128	,655	,000

Tabelle 37: Übersicht aller Einflussfaktoren bezüglich der Kundenloyalität

Diese Tabelle verdeutlicht, dass die Weiterempfehlung den einzigen signifikanten Einflussfaktor bezüglich der Kundenloyalität darstellt. Der Regressionskoeffizient beträgt 0,591.

7.4 Die Regressionsanalyse der beiden Franchiseunternehmen getrennt voneinander betrachtet

7.4.1 Salud

Die Anzahl der befragten Personen (=n) bei Salud beträgt 31. Im ersten Schritt werden die Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit näher betrachtet.

Model	R	R ²	Veränderungsstatistik		
			R ²	F	Sig. F
1	,968(a)	,936	,936	95,369	,000

Tabelle 38: Regressionsanalyse des Beispielunternehmens Salud

Gut zu erkennen hierbei ist, dass für Salud das Modell 94% der Kundenzufriedenheit erklärt (p=0,000).

	B	Std. Error	Beta	t	Sig
Wahrgenommene Leistung	1,003	,166	,963	6,042	,000
Image	,090	,141	,089	,634	,532
Werte	-,081	,097	-,092	-,833	,412
Kultur	-,004	,051	-,005	-,085	,933

Tabelle 39: Auswirkung der einzelnen Faktoren auf die Kundenzufriedenheit des Restaurants Salud

Der einzige Faktor, gut zu erkennen in Tabelle 39, der sich unter Berücksichtigung aller anderen Faktoren signifikant auf die Kundenzufriedenheit der Salud-Kunden auswirkt, ist die wahrgenommene Leistung (p=0,000).

Steigt die Bewertung der Leistung um einen Punkt, so steigt auch die Kundenzufriedenheit um einen Punkt – der Zusammenhang ist linear und monoton. Image, Werteübereinstimmung und Unternehmenskultur haben unter Konstanthaltung der Leistung kaum einen Einfluss.

Folgend ist die Analyse der einzelnen Einflussfaktoren auf die Kundenloyalität der Salud-Besucher erläutert.

Model	R	R ²	Veränderungsstatistik		
			R ²	F	Sig. F
1	,855(a)	,731	,731	24,499	,000

Tabelle 40: Modellerklärung des Einflussfaktors Kundenloyalität des Restaurants Salud

Für das Restaurant Salud erklärt das Modell 73% der Kundenloyalität ($p=0,000$).

	B	Std. Error	Beta	t	Sig
Wahrscheinlichkeit des Wiederkonsums	,166	,149	,215	1,117	,274
WOM	,055	,087	,065	,629	,535
Weiterempfehlung	,562	,164	,661	3,433	,002

Tabelle 41: Auswirkungen der einzelnen Faktoren auf die Kundenloyalität des Restaurants Salud

Aus der Tabelle 41 gut ersichtlich ist, dass nur die Weiterempfehlungsbereitschaft bei Salud-Kunden einen signifikanten Einfluss auf die Kundenloyalität ($p=0,002$) ausübt. Steigt die Weiterempfehlungsbereitschaft um 1, so steigt die Kundenloyalität um etwa die Hälfte ($B=0,562$). Einen moderaten, wenn auch nicht signifikanten Einfluss hat auch die Wahrscheinlichkeit des Wiederkonsums ($B=0,166$).

7.4.2 TGI Friday's

In weiterer Folge wurde die Regressionsanalyse des Franchiseunternehmens TGI Friday's ausgewertet.

Model	R	R ²	Veränderungsstatistik		
			R ²	F	Sig. F
1	,963(a)	,928	,928	80,487	,000

Tabelle 42: Regressionsanalyse des Beispielunternehmens TGI Fridays

Dabei wird deutlich, dass in diesem Fall 93% der Kundenzufriedenheit ($p=0,000$) erklärt werden.

	B	Std. Error	Beta	t	Sig
Wahrgenommene Leistung	,950	,182	,904	5,216	,000
Image	,129	,180	,117	,718	,479
Werte	-,049	,089	-,051	-,549	,588
Kultur	-,032	,068	-,028	-,477	,637

Tabelle 43: Auswirkungen der einzelnen Faktoren auf die Kundenzufriedenheit des Restaurants TGI Fridays

Auch bei TGI Friday's zeigt sich, dass der einzige signifikante Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit die wahrgenommene Leistung ist ($p=0,000$). Steigt die Bewertung der Leistung um 1, so steigt auch die Kundenzufriedenheit um 0,95 – der Zusammenhang ist linear und monoton.

Werteübereinstimmung und Unternehmenskultur haben unter Konstanthaltung der anderen Faktoren kaum einen Einfluss. Das Image hat dagegen einen, wenn auch nicht signifikanten, so doch etwas höheren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit als bei Salud ($B=0,129$ im Gegensatz zu $B=0,09$).

Als nächstes folgt eine weitere Tabelle, welche die Beziehung der einzelnen Einflussfaktoren auf die Kundenloyalität der befragten Testpersonen des Restaurants TGI Friday's aufzeigt.

Model	R	R ²	Veränderungsstatistik		
			R ²	F	Sig. F
1	,820(a)	,672	,672	17,780	,000

Tabelle 44: Modellerklärung des Einflussfaktors Kundenloyalität des Restaurants TGI Fridays

Für das Restaurant TGI Friday's erklärt das Modell 67% der Kundenloyalität, was etwas geringer ist als für Salud ($p=0,000$).

	B	Std. Error	Beta	t	Sig
Wahrscheinlichkeit des Wiederkonsums	,085	,172	,106	,496	,624
WOM	,182	,103	,215	1,773	,088
Weiterempfehlung	,621	,217	,637	2,862	,008

Tabelle 45: Auswirkungen der einzelnen Faktoren auf die Kundenloyalität des Restaurants TGI Fridays

Anders als bei Salud haben für TGI Friday's-Kunden sowohl die Empfehlungsbereitschaft als auch Mundpropaganda einen signifikanten Einfluss auf die Kundenloyalität. Diese Schlussfolgerung ist deutlich in Tabelle 40 zu sehen.

Steigt die Empfehlungsbereitschaft um 1, so steigt die Loyalität um 0,62 ($p=0,008$).

Steigt die Mundpropaganda um 1, so steigt die Kundenloyalität um 0,18 ($p=0,088$).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die einzigen und auch wichtigsten Unterschiede im Einfluss auf die Kundenloyalität zwischen den beiden Restaurantketten bestehen. Zwar ist bei beiden Franchiseunternehmen die Empfehlungsbereitschaft entscheidend, bei Salud ist aber auch noch die Wiederkonsumationsabsicht zentral. Im Gegensatz dazu spielt allerdings bei TGI Friday's Mundpropaganda eine relativ große Rolle.

Kapitel 8: Schlussfolgerungen

Auf den theoretischen Teil mit grundsätzlichen Faktoren und Erläuterungen zu Franchising, Customer Relationship Management, der Reputation eines Unternehmens und Kultur als allgemeinem Begriff folgte eine deskriptive Analyse der ausgewerteten Fragebögen.

Diese Analyse beschreibt einleitend Alter, Geschlecht, Herkunftsland sowie Ausbildung der befragten Testpersonen. In weiterer Folge dieser ersten Analyse der empirischen Auswertung wurde die Beschwerdebereitschaft der Befragten und ihre Kundenzufriedenheit verglichen und mit den Standorten der beiden Restaurants TGI Friday's und Salud näher analysiert.

Auf Grund der übersichtlichen Gliederung sowie Darstellung in Form von Tabellen, Grafiken und Abbildungen kann die Arbeit einen guten Überblick der beschriebenen Themen bieten und eine interessante Einleitung für die folgenden empirisch analysierten Themen darstellen.

Das aufgestellte Modell (Kapitel 6.2.3) wurde mittels linearer Regressionsanalyse ausführlich getestet. Vorbereitend wurde einerseits eine Reliabilitätsanalyse, andererseits eine Faktorenanalyse der einzelnen Variablen durchgeführt, um die Modelltauglichkeit zu gewährleisten.

Im Sinne des Zufallsprinzips wurden generell mehr Männer befragt als Frauen. Dies könnte im Fall des Restaurants TGI Friday's damit begründet sein, dass diese Lokalität generell mehr männliche Interessen vertritt. Beispiele hierfür bieten TV-Geräte mit diversen Sportübertragungen wie zum Beispiel Football, Baseball oder auch Fußball. Aufgrund der Geschlechtsspezifischen zufälligen Auswertung muss erwähnt werden, dass es eine eventuelle Abweichung der Ergebnisse geben hätte können, wenn gleich viele oder mehr Frauen als Testpersonen herangezogen worden wären als Männer.

Daraus ergibt sich die Folgerung, dass weibliche Besucher möglicherweise andere Faktoren wahrnehmen. Darin kann auch eine Weiterentwicklung der betroffenen Restaurants auf speziell weibliche Besucher abgeleitet werden. Anstelle von ausschließlich gezeigten Sportveranstaltungen könnte eventuell mehr Augenmerk auf Themen gelegt werden, die nicht nur Männer generell ansprechen.

Ebenso ist zu erwähnen, dass das Durchschnittsalter der Testpersonen der jüngeren Generation angehörte. Dies entspricht auch der Philosophie und der gewünschten

Zielgruppe der beiden analysierten Unternehmen. Aus meiner Sicht liegen Erweiterungsmöglichkeiten auch in Bezug auf fokussierte Neukunden gehoberen Alters. Zum Beispiel durch Übertragung großer Golfevents wie es beispielsweise der Ryder Cup darstellt hätten Restaurants die Möglichkeit neben Jungen auch ältere Konsumenten zu gewinnen.

Anders als angenommen steht die Unternehmenskultur in keinem engen Zusammenhang mit den Einflussfaktoren bezüglich der Werte. Dies bedeutet, dass die Werte der befragten Personen in Beziehung mit dem jeweiligen Franchise-restaurant kaum etwas mit der Unternehmenskultur und dem betreffenden Herkunftsland zu tun haben.

Anfänglich war es nicht ausgeschlossen, dass Werte, also die Einstellungen des Menschen, und die Unternehmenskultur dieselben oder ähnliche Thematiken behandeln. Die empirische Analyse bzw. die Auswertung der Fragebögen hat diese These allerdings widerlegt und impliziert, dass die Unternehmenskultur vorwiegend Werte des jeweiligen Herkunftslandes widerspiegelt.

Entscheidende kulturelle Aspekte beziehen sich hauptsächlich auf die Esskultur und die Qualität des Essens und nicht auf subjektive und persönliche Wertvorstellungen der befragten Personen. Gleichzeitig zeigt die Auswertung in Bezug auf den Begriff Unternehmenskultur inhaltliche Tendenzen, dass für die Konsumenten der Einfluss der Unternehmenskultur wenig entscheidend ist für die Wahl eines Restaurantbesuches.

Die empirische Auswertung hat ergeben, dass die Qualität der Speisen höchste Relevanz für die Kunden zeigt. Hauptaugenmerk neben der Qualität der Mahlzeiten gilt dem Gefühl des Wohlbefindens der zukünftigen Konsumenten. Neben einer gelungenen Standortwahl sowie hochwertigen Lebensmitteln zur Verarbeitung trägt auch eine entspannte Atmosphäre zur gewünschten Weiterempfehlung bei.

Durch mögliche Werbemaßnahmen könnte eventuell auf die Vielfältigkeit der Speisen hingewiesen werden. Die allgemeine Wahrnehmung bezieht sich auf die typisch bestellten Angebote wie Burger, Burritos oder Tacos. Basierend auf diesen Fakten wäre es aktuellen und auch potentiellen Neugründern der beiden Restaurants TGI Friday`s und Salud möglich Verbesserungspotentiale in Bezug auf die Vielfältigkeit ihrer Speisen und Getränke zu entwickeln.

Außerdem sind die Faktoren in Bezug auf die Weiterempfehlung getrennt voneinander zu betrachten, da sie nicht damit zu tun haben, dass man gerne mit anderen Leuten über die Erfahrungen reden möchte, welche man in einem der beiden Restaurants (TGI Friday's oder Salud) gemacht hat.

Die Ergebnisse der Befragung bezüglich der Mundpropaganda ergeben einen geringen Einfluss auf die tatsächliche Weiterempfehlung. Dies könnte begründet sein durch die Vielfalt der Konkurrenzbetriebe in unmittelbarer Nähe der betreffenden Standorte. Ein weiterer möglicher Grund ist, dass Mundpropaganda oft mit Smalltalk gleichzusetzen ist. Daraus folgt, dass Weiterempfehlung eine viel größere Bedeutung auf das Konsumverhalten der Besucher der verschiedenen Lokalitäten hat. Die direkte Weiterempfehlung wird laut Resultat der empirischen Studie deutlicher wahr- und ernster genommen. Da Mundpropaganda sowohl positiv als auch negativ ausfallen kann, besteht die Annahme, dass die negative Mundpropaganda schneller wahrgenommen wird.

Die Erweiterung der Kommunikation auf Medien wie beispielsweise Facebook, Internet- Foren oder Twitter kann der Grund sein, warum dem persönlichen Gespräch in Form von Mundpropaganda weniger Bedeutung beigemessen wird. Außerdem wurde die Frage ohne Interpretationen dieser Thematik formuliert und den Testpersonen vorgelegt.

Es kann den Geschäftserfolg maßgeblich beeinflussen, durch Verbesserung der Kommunikation via Social Media die Weiterempfehlungen zu fördern.

Es spiegelt ein zentrales Thema und Ergebnis dieser Auswertung wider, dass Mundpropaganda weder durch Kundenzufriedenheit gefördert wird noch zu Kundenloyalität führt. Die Flexibilität der Fokussierung auf mögliche zukunftssträchtige Medien ist heutzutage notwendig um auf dem neusten Stand erfolgreich wirtschaftlich agieren zu können.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der sich infolge der Auswertungen ergab, ist, dass sich die wahrgenommene Leistung und die Weiterempfehlungsbereitschaft signifikant auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität auswirken. Daraus ergeben sich für potentielle Existenzgründer mittels Restaurant-Franchising interessante Lerneffekte. Solange ein Restaurant dem Kunden konstant gute Leistung, verglichen zu Konkurrenten bessere Qualität sowie ein Gefühl des Wohlbefindens vermittelt, wird es Erfolg haben und schlussendlich loyale Kunden gewinnen können.

Interessantes Detail der vorliegenden Arbeit sind die klaren Unterscheidungen zwischen den Werten und der Unternehmenskultur sowie jene der Mundpropaganda und der direkten Weiterempfehlung.

Die Beschäftigung mit Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität vor Gründung im Sinne der Weiterempfehlungsbereitschaft ist für Existenzgründer mittels Franchising unumgänglich. In dem Potential dieser beiden Faktoren liegen Möglichkeiten zur erfolgreichen Führung unter anderem des Restaurants- Franchisings.

Alles in allem hat das Modell einen guten „Fit“. Dies bedeutet, dass sich Kundenzufriedenheit sowie Kundenloyalität eindeutig erklären lässt und die theoretischen Aspekte der Arbeit durch die empirische Analyse bewiesen werden konnten.

Es ist möglich das aufgestellte Modell samt den Modellen aus der Theorie, welche dieser Arbeit als Basis dienten, als Ausgangspunkt für weitere Studien heranzuziehen. Das Modell wurde zwar an zwei Franchise- Restaurants geprüft, allerdings wäre es möglich dieses auf andere Branchen auszuweiten um dessen praktische Relevanz erneut zu analysieren.

Die Erweiterung des Modells mit zusätzlichen Faktoren könnte sich außerdem als hilfreich erweisen um die Möglichkeit zu schaffen, eine verstärkte Aussage über die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu erlangen.

Quellenverzeichnis

Bücher:

Adjouri, N. (2002): Die Marke als Botschafter; Markenidentität bestimmen und entwickeln. Wiesbaden. Verlag: Gabler.

Aigner, J. (2010): Konsumentenloyalität. Wien. Verlag: Wirtschaftsuniversität Wien.

Appadurai, A. (1986): The social life of things. Cambridge. Verlag: Cambridge Univ. Press.

Bauer, F. (1987): Datenanalyse mit SPSS. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York. Verlag: Springer.

Bellona, V. / Matla, T. (2010): Praxisbuch Franchising – Konzeptaufbau und Markenführung. München. Verlag: mi-Wirtschaftsbuch, Finanzbuch-Verlag.

Bergler, R. (1969): Motivforschung, in: *Beckerrat, E.* (Hrsg.): Handbuch der Sozialwissenschaften. Stuttgart, S.459-464. Verlag: Gustav Fischer Verlag.

Bruhn, M. / Murmann, B. (1998): Nationale Kundenbarometer. Wiesbaden. Verlag: Gabler.

Buchstätter, T. / Fischer, B. (2002): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Wien. Verlag: Wirtschaftsuniversität Wien.

Büschken, J. (1999): Wirkung von Reputation zur Reduktion von Qualitätsunsicherheit, Diskussionsbeitrag Nr. 123 der Katholischen Universität Eichstätt. Wirtschaftswissenschaftliche der Fakultät Ingolstadt. Ingolstadt.

Carter, R. L. / Doherty, N. A. (1979): The development and scope of risk management, in: Handbook of Risk Management 1.1-10. London. Verlag: Kluwer-Haarap Handbooks.

Clemens, R. (1988): Die Bedeutung des Franchising in der Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart. Verlag: Poeschel.

Dausend, J. (2008): Unternehmenskultur und Corporate Responsibility. 1 Aufl. Berlin. Verlag: Igel.

Derboven, W. / Kumbruck, C. (2009): Interkulturelles Training: Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit. 2. Aufl., Berlin: Springer Verlag.

Dowling, J.B. / Festing, M. / Weber, W. / Engle, A.D. (2011): Internationales Personalmanagement. 3. Aufl., Wiesbaden. Verlag: Gabler.

Douglas, M. / Isherwood, B.C. (1979): The world of goods. London. Verlag: Allen Lane.

Erlbeck, K. (1999): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenzufriedenheit und-loyalität. Wiesbaden. Verlag: Deutscher Universitäts-Verlag.

Feichtinger, C. (1998): Individuelle Wertorientierung und Kulturstandards im Ausland: Theorie, Empirie und Anwendung bei der Auslandsentsendung von Managern. Frankfurt am Main u.a. Verlag: Lang.

Fombrun, C. (1996): Reputation. Boston. Verlag: Library of Congress Cataloging, in: Publication Data.

Förster, A. / Kreuz, P. (2002): Offensives Marketing im E- Business – Loyale Kunden gewinnen, CRM- Potentiale nutzen. Wien. Verlag: Springer.

Gawlik, K. (2004): Kulturelle Einflüsse im Beschaffungsmarketing: Vergleich des Verhandlungsverhaltens in China, Japan, Deutschland. Wiesbaden. Verlag: Deutscher Universitäts-Verlag/GWF Fachverlage GmbH.

Giesche, S. (2010): Interkulturelle Kompetenz als zentraler Erfolgsfaktor im internationalen Projektmanagement. Hamburg. Verlag: Diplomica Verlag.

Giering, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Wiesbaden. Verlag: Deutscher Universitäts-Verlag.

Gröppel- Klein, A. / Königstorfer, J. / Terlutter, R. (2008): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Hrsg. *Bruhn, M. / Homburg, C.* Wiesbaden. S.41-77. Verlag Gabler.

Hansen, U. / Schönheit, I. (1987): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten. Frankfurt am Main, New York. Verlag: Campus Verlag.

Hayek, N. (2005): Ansichten eines Vollblutunternehmers. Zürich. Verlag: Neue Zürcher Zeitung.

Helm, S. (2007): Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität. Wiesbaden. Verlag: Deutscher Universitäts-Verlag/GWW Fachverlage GmbH.

Hofstede, G. / Minkov, M. (2010): Cultures and Organizations: Software of the Mind; Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. 3 Aufl., New York u.a. Verlag: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1991): *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen.* Amsterdam. Verlag: Contact.

Hofstede, G. (2009): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations. 2. Aufl., Thousand Oaks, Calif. Verlag: Sage Publications.

Hofstede, G. (2005): Cultures and Organizations. 3 Aufl. New York. Verlag: McGraw-Hill.

Homburg, C (2008): Kundenzufriedenheit; Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 7. Aufl. Wiesbaden. Verlag: Gabler.

Homburg, C. / Bruhn, M. (1999): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. 2 Aufl. Wiesbaden. Verlag: Gabler.

Homburg, C. / Werner, H. (1998): Kundenorientierung mit System. Frankfurt am Main. Verlag: Campus.

Homburg, C. / Faßnacht, M. (2000): Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.). Wiesbaden. S.505-527. Verlag: Gabler.

Grund, M. A. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden. Verlag: Gabler.

Hauer, C. / Nedeß C. (1997): Organisation des Produktprozesses. Stuttgart. Verlag: Vieweg & Teubner.

Johannsen, U. (1971): Das Marken- und Firmen-Image; Theorie – Methodik – Praxis. Berlin. Verlag: Duncker & Humblot.

Jungwirth, B. (1994): Franchising – Chancen und Risiken aus der Sicht österreichischer Franchise-Nehmer. Wien. Verlag: Service Fachverlag.

Juvancic, M. (2000): „Made in“: Beeinflussung von Kaufentscheidungen durch Länderimages, in: Arbeitspapier Band zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing 114. München. Verlag: Fördergesellschaft Marketing.

Kahn, M. A. (1999): Restaurant Franchising. 2. Aufl. New York. Verlag: Wiley.

Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard. Stuttgart. Verlag: Schäffer-Poeschel.

Karmasin, H. (1993): Produkte als Botschaften. Wien. Verlag: Ueberreuter.

Kluxen, B. (2012): Internationales Marketing. Herne. Verlag: Kiehl.

Koot, C. (2005): Kundenloyalität, Kundenbindung und Kundenbindungspotential; Modellgenese und empirische Überprüfung im Retail-Banking. München. Verlag: Hut.

Kotler, P. / Biemel, F. (2001): Marketing- Management, 10. Aufl. Stuttgart. Verlag: Schäffer- Poeschel.

Kotler, P. / Bliemel, F. (1999): Marketing- Management, 9. Aufl. Stuttgart. Verlag: Schäffer- Poeschel.

Kotler, P. / Armstrong, G. / Sounders, J. / Wong, V. (2009): Grundlagen des Marketing. 4. Aufl. München. Verlag: Pearson.

Kumbruck, C. / Derboven, W. (2009): Interkulturelles Training. 2. Aufl., Heidelberg. Verlag: Springer Medizin Verlag.

Landau, D. (2007): Unternehmenskultur und Organisationsberatung – über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen. 2. Aufl. Heidelberg. Verlag: Carl-Auer- Systeme.

Liebscher, C. / Petsche, A. (2002): Franchising in Österreich. 2. Aufl., Wien. Verlag: LexisNexis, ARD Orac.

Meister, U. / Meister H. (1998): Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich. 2. Aufl., München und Wien. Verlag: Oldenburg.

Morley, M. (2002): How to Manage Your Global Reputation. 2. Aufl., New York. Verlag: Palgrave.

Mugler, J. (1979): Riskmanagement in der Unternehmung. Wien. Verlag: Orac.

Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1997): Marketing. 18. Aufl. Berlin. Verlag: Duncker & Humblot.

Pepels, W. (1995): Einführung in das Dienstleistungsmarketing. München. Verlag: Franz Vahlen GmbH.

Pickl, T. (2002): Bedeutung und Messung von Kundenzufriedenheit um CRM. Stuttgart. Verlag: Grin.

Preißner, A. / Engel, S. (1999): Marketing. 4. Aufl. ,München und Wien. Verlag: Oldenburg.

Quartapelle, A. Q. / Larsen, G. (1996): Kundenzufriedenheit: Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert. Berlin, Heidelberg, New York. Verlag: Springer.

Raithe, J. (2006): Quantitative Forschung – Ein Praxisbuch. Wiesbaden. Verlag: Verlag für Sozialwissenschaften.

*Reinhard, C. (1988): Die Bedeutung des Franchising in der Bundesrepublik Deutschland – Eine empirische Untersuchung von Franchisenehmern und-systemen. Stuttgart. Verlag: Poeschel, in *Albach, H. /Hax, H. (1988): Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 23, S.12. Stuttgart.**

Rippberger, T. (2005): Ökonomik des Vertrauens, 2. Aufl. Tübingen. Verlag: Mohr Siebeck.

Rohac, S. (2009): Unternehmenskultur und ihre zielgerichtete Veränderung. Hamburg. Verlag: Diplomica.

Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. 1 Aufl. Wiesbaden. Verlag: Gabler.

Sauerwein, E. (2000): Das Kano- Modell der Kundenzufriedenheit – Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften. Wiesbaden. Verlag: Gabler.

Schein, E. H. (2003): Organisationskultur. Bergisch Gladbach. Verlag: Ed. Humanistische Psychologie.

Schumacher, J. / Mayer, M. (2004): Customer Relationship Management strukturiert dargestellt – Prozesse, Systeme, Technologien. Berlin. Verlag: Springer.

Seidel, M. B. (1997): Erfolgsfaktoren von Franchisenehmern unter besonderer Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit. Frankfurt am Main, Wien. Verlag: Lang.

Schneider, W. (2008): Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM) – Wertvolle Kunden gewinnen, begeistern und dauerhaft binden. München. Verlag: Oldenburg.

Schumacher, J. / Meyer, M. (2004): Customer Relationship Management strukturiert dargestellt – Prozesse, Systeme, Technologien. Berlin, Heidelberg, New York. Verlag: Springer.

Schmidt, S. (2009): Mundpropaganda als steuerbares Marketinginstrument. 1. Aufl. Berlin. Verlag: Igel.

Siebrecht, P. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität; Messung, Umsetzung, Management von Erfolgsfaktoren; Mit Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu wirtschaftlichem Erfolg. Frankfurt am Main. Verlag: Lang.

Skaupy, W. (1995): Franchising – Handbuch für Betriebs- und Rechtspraxis. 2. Aufl., München. Verlag: Vahlen.

Spremann, K. (1990): Investition und Finanzierung. 3. Aufl., München und Wien. Verlag: Oldenburg.

Sommer, R. (1998): Psychologie der Marke. Frankfurt am Main. Verlag: Dt. Fachverlag.

Tietz, B. (1987): Handbuch Franchising – Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung. Landsberg am Lech. Verlag: Moderne Industrie.

Wiedmann, K. P. (2001): Die Wahrnehmung von Unternehmen in Deutschland. Schriftenreihe Marketing Management, Hannover. Verlag: Universität Hannover Institut für Marketing & Management.

Wilson, J. R. (1991): Mund-zu-Mund-Marketing. Landsberg am Lech. Verlag: MJ Verlag – Moderne Industrie.

Von Bismarck, W. B. / Baumann, S. (1995): Markenmythos. Frankfurt am Main, Wien. Verlag: Lang.

Voswinkel, S. (2001): Anerkennung und Reputation. Duisburg. Verlag: UVK- Verlag.

Journals:

Aaker, J. (1997): Dimensions of Brand Personality; in: Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 3 (08/1997), S.347-356.

Brown, T. J. (1998): Corporate Associations in Marketing: Antecedents and Consequences, in: CRR, Jg. 1, Nr. 3, S.215-233.

Brown, J. / Broderick, A. J. / Lee, N. (2007): Word of Mouth communication within online communities – conceptualizing the online social network, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 21, Nr. 3. S.1-20.

Bailom, F. / Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. / Sauerwein, E. (1996): Das Kano- Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP Nr. 2. S.117-126.

Carmeli, A. / Freund, A. (2002): The Relationship between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige, in: CRR, Jg. 5, Nr. 1, S.51-68.

Chun, R. / Davies, G. (2000): The Alignment of Image and Identity in the Management of Corporate Strategy, in: Proceedings of the 5 International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, Reputation Institute, Paris.

D`Andrale, R. (1990): Some Propositions about the Relations between Culture and Human Cognition, in: *Stiegler* (Hrsg.): Culture Psychology, Essays on Human Development. Cambridge. S.126-140.

Dick, A. S. / Basu, K. (1994): Customer Loyalty – Toward an integrated conceptual framework, in: Journal of the Academy of marketing Science. Nr. 22. S.99-113

Dowling, G. R. (1993): Developing your Company Image into a Corporate Asset, in: Long Range Planning, Jg. 26, Nr. 2, S.101-109.

Dutton, J. E. / Dukerich, J. M. (1991): Keeping Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption, in: Academy of Management Journal, Jg. 34, Nr.3, S.517-554.

Eberl, M. (2004): Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells, in: Schriften zur empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Heft 19. Ludwig-Maximilians-Universität München, München.

FH Mainz (2003): Strategie Kundenorientierung, Kunden lassen sich auf Dauer nicht Kaufen; in: Direkt Marketing 8, S.25-29.

Fink, G. / Kölling, M. / Neyer, A. K. (2005): The cultural standard method; Working Paper Nr.62, Wirtschaftsuniversität Wien, S.5-20.

Fombrun, C. / Shanley, M. (1990): What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, in: Academy of Management Journal, Jg. 33, Nr. 2, S.233-258.

Friedemann, H. (1933): Das Betriebsprestige, in: DBW, Jg. 26, Nr. 4, S.96-99.

Fryxell, G. E. / Wang, J. (1995): The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation for what?, in: Journal of Management, Jg. 20, Nr. 1, S.1-14.

Gelb, B. D. / Sundaram, S. (2002): Adapting to "word of mouse", in Business Horizons, Vol.24, Nr.4. S.21-25

Hatch, M. J. / Schultz, M. (1997): Relations between organizational culture, identity and image; in: European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, S.356-365.

Hatch, M. J. / Schultz, M. (2000): Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations, in: Schultz, M. / Hatch, M. J. / Holten, L. / Mogens, H. L. (Hrsg.): The Expressive Organization, Oxford. S. 11-35. Verlag: Oxford Univ. Press.

Homburg, C. / Giering, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: DBW – Die Betriebswirtschaft, 59/2. S. 22-43.

Heitmann, M. / Herrmann, A.(2007): Die Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess als Determinante der Kundenbindung; in: Zfbf (08/2007), S.530-566.

Jones, T. / Sasser, W. (1995): Why Satisfied Customers Defect, in: Harvard Business Review. S.88-99.

Kiecker, P. / Cowles, D. (2001): Interpersonal Communication and Personal Influence on the Internet – A Framework for examining online Word of Mouth, in: Journal of Euromarketing, Vol.11, Nr.2. S.71-88.

McCracken, G. (1986): Culture and Consumption, in: Journal of Consumer Research. S.1-192.

Morschett, D. / Schramm-Klein, H. / Hälsig, F. / Jara, M. (2008): The Influence of Self-Congruity, Brand Personality and Brand Performance on Store Loyalty; in: European Advances in Consumer Research (08/2008), S.417-418.

Newell, S. / Goldsmith, R. E. (2001): The Development of a Scale to Measure Perceived Corporate Credibility, in: Journal of Business Research Nr.52, S.235-247.

Nguyen, N. / Leblanc, G. (2001): Image and Reputation of Higher Education Institutions in Students' Retention Decisions, in: The International Journal of Educational Management, Jg. 15, Nr. 6, S.303-311.

Preisendörfer, P. / Schüssler, R./ Ziegler, R.: Bestandschancen neugegründeter Kleinbetriebe; in: Internationales Gewerbearchiv – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen (01/1989). Berlin. S.239. Verlag: Duncker & Humblot.

Sandig, C. (1962): Der Ruf der Unternehmung. Veröffentlichungen der Wirtschaftsschule Mannheim, Reihe 2: Reden, Heft 8, Stuttgart.

Schulte, H. W. / Hanzel, J. (2010): Beschwerdemanagement als Erfolgsfaktor; in: Kreditwesen (09/2010), S.48-51.

Sirgy, M. J. (1982): Reviewed Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review; in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, No. 3 (12/1982), S.287-300.

Spremann, K: (1990), Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 60 (5/6), S.561-586.

Tucker, W. T. (1957): Foundations for a Theory of Consumer Behavior, S.139. New York. Verlag: Holt, Rinehart & Winston.

Tunder, R. / Götting, P. (2006): Wissen Kundenorientierung, Muss Loyalität eine Einbahnstraße sein?, in: Zeitschrift für Marketing (06/2006), S.28-30.

Volk, H. (2010): Zufrieden, aber nicht loyal; in: die Bank (02/2010), S.44-47.

Internetrecherche und Quellen:

<http://www.salud.at>, Zugriff am 25.07.2012

<http://www.tgifridays.com>, Zugriff am 31.07.2012

<http://www.franchise.at/files/seiteninhalt/presse/statistiken-pdfs/analyse-der-franchise-systeme-2010.pdf>, Zugriff am 13.08.2012

<http://www.orghandbuch.de>, Zugriff am 08.08.2012

<http://www.isu.uzh.ch/marketing/forschung/execsumdiplarb/Markenloyalitaet.pdf>,
Zugriff am 30.04.2012

<http://www.franchisedirekt.com>, Zugriff am 08.08.2012

<http://www.onpulson.de/themen/158>, Zugriff am 28.04.2012

http://de.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede, Zugriff am 25.04.2012

<https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem+&+Gliem.pdf?sequence=1>, Zugriff am 16.06.2012

http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard, Zugriff am 30.06.2012

Curriculum Vitae

Angaben zur Person:

Name: Anthony Crow
Geburtsdatum: 20.04.1986
Geburtsort: Wien
Familienstand: ledig
Nationalität: Österreich
Anschrift: Lazarettgasse 34/13
1090, Wien

Studium:

Oktober 2006 – Juni 2009 Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft der
Universität Wien, Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften
Oktober 2009 – Oktober 2012 Masterstudiengang Betriebswirtschaft der
Universität Wien, Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften

Bachelorarbeiten:

1. Bachelorarbeit: Produktionsmanagement: Analyse des
Unternehmens Schöller Bleckmann AG.
2. Bachelorarbeit: Empirische Sozialforschung: Die Rolle des
Zufalls in der Leistungsbeurteilung. Subjektive
Einschätzung von Berufstätigen
Studierenden.

Masterarbeit:

Titel: Unternehmenskultur und Customer
Relationship Management in Bezug auf
Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität
anhand einer empirischen Studie.

Beruflicher Werdegang:

Praktika in Österreich:

Reed Messe Wien: Aushilfskraft und Kundenbetreuung.
ITO Change Companies: Buchhaltung und Projektmanagement.
Step Stone Solutions Austria: Marketing.
Vienna Insurance Group: Controlling.
Deloitte Wirtschaftsprüfungs GmbH: Wirtschaftsprüfung.

Praktika im Ausland:

Third Avenue Trading CC (Johannesburg, Süd Afrika): Trainee der Finanzabteilung.
MyTalentPlace (London, Großbritannien): Telefonaquise und Marktforschung.

Vollzeitbeschäftigung:

Deloitte Wirtschaftsprüfungs GmbH: Assistent der Wirtschaftsprüfung (01.09.2011-31.04.2012).
Volksbank Leasing International Holding GmbH: Organisation und Projektmanagement (01.07.2012-heute).

Schulbildung:

Maturaabschluss am Bundesrealgymnasium Bertha von Suttner (2004)

Sprachkenntnisse:

Deutsch/Englisch, Muttersprache
Französisch, gute Kenntnisse

Zusatzqualifikationen:

Sehr gute Kenntnisse in MS Office
Gute Kenntnisse in Lotus Notes
Gute Kenntnisse in SAP

Wien im Oktober 2012

Zusammenfassung

Auf den theoretischen Teil mit grundsätzlichen Faktoren und Erläuterungen zu Franchising, Customer Relationship Management, der Reputation eines Unternehmens und Kultur als allgemeinem Begriff folgte eine deskriptive Analyse der ausgewerteten Fragebögen, welche einleitend Alter, Geschlecht, Herkunftsland sowie Ausbildung der befragten Testpersonen beschreibt. In weiterer Folge dieser ersten Analyse der empirischen Auswertung wurde die Beschwerdebereitschaft der Befragten und ihre Kundenzufriedenheit verglichen und mit den Standorten der beiden Restaurants TGI Friday's und Salud näher analysiert.

Auf Grund der übersichtlichen Gliederung sowie Darstellung in Form von Tabellen, Grafiken und Abbildungen kann die Arbeit einen guten Überblick der beschriebenen Themen bieten und eine interessante Einleitung für die folgenden empirisch analysierten Themen darstellen.

Des Weiteren wurde das aufgestellte Modell (Kapitel 6.2.3) mittels linearer Regressionsanalyse ausführlich getestet. Vorbereitend wurde einerseits eine Reliabilitätsanalyse, andererseits eine Faktorenanalyse der einzelnen Variablen durchgeführt, um die Modelltauglichkeit zu gewährleisten.

Alles in allem zeigte das Modell einen guten „Fit“. Dies hat zur Bedeutung, dass sich die Basiskomponenten des Modells Kundenzufriedenheit sowie Kundenloyalität eindeutig erklären lassen und die theoretischen Aspekte der Arbeit durch die empirische Analyse bewiesen werden konnten.

Diese Masterarbeit zeigt deutlich auf, dass die Beschäftigung mit Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität vor Gründung mittels Franchising unumgänglich ist. In dem Potential dieser beiden Faktoren liegen Möglichkeiten zur erfolgreichen Führung unter anderem des Restaurants- Franchisings.

Prinzipiell ist es möglich, dass Modell als Ausgangspunkt für weitere Studien heranzuziehen. Es wurde zwar an zwei Franchise- Restaurants geprüft, allerdings ist es vorstellbar das Modell auf andere Branchen auszuweiten um dessen praktische Relevanz erneut zu analysieren.

Die Erweiterung des Modells mit zusätzlichen Faktoren könnte sich außerdem als hilfreich erweisen um die Möglichkeit zu schaffen, eine verstärkte Aussage über die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu erlangen.